

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**ORGANISATSIOONISISENE KOMMUNIKATSIOON
MUUDATUSTE KONTEKSTIS SISEKAITSEAKADEEMIA
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Autor: Laimi Länkur
Juhendajad: Kaja Tampere, PhD
Kristina Reinsalu, MA

Tartu 2005

Sisukord

SISUKORD.....	2
1. SISSEJUHATUS	4
1.1. TÖÖ EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED	6
1.2. UURIMISOBJEKT- SISEKAITSEAKADEEMIA	7
2. TEOREETILISED LÄHTEKOHAID.....	10
2.1. FORMAALNE ORGANISATSIOON JA KOMMUNIKATSIOON.....	10
2.2. ORGANISATSIOONISISENE KOMMUNIKATSIOON	14
2.2.1 Motivatsioon	17
2.2.2 Kommunikatsioonikliima	19
2.2.3. Organisatsiooni identiteet	20
2.2.4. Infoliikumise suunad ehk teabevoos	22
2.2.5. Informaalne versus formaalne kommunikatsioon.....	26
2.3. MUUTUSED ORGANISATSIOONIDES	27
2.3.1. Organisatsiooni muutuste põhjused	28
2.3.2. Inimene muutuste protsessis	29
2.3.2.1. Rollid muutuste protsessis	29
2.3.2.2. Organisatsiooni liikmed muutusteprotsessis ja vastuseis	30
2.3.2.3. Inimese käitumismuster	32
2.4. KOMMUNIKATSIOON MUUDATUSTE PROTSESSIS	35
3. EMPIIRILINE OSA	42
3.1. UURINGU METOODIKA	42
3.2. UURINGU TULEMUSED	45
3.3. INTERVJUUDE TULEMUSED.....	45
3.3.1. Probleemsed valdkonnad	45
3.3.2. Sisekommunikatsioon akadeemias üldiselt.....	47
3.3.3. Muudatused ja nendega kaasnenud probleemid	54
3.3.4. Sisekommunikatsioon muudatuste protsessis	57
3.3.5. Sisekaitseakadeemia identiteet.....	62
3.4. ANKEETKÜSITLUSE TULEMUSED	64
3.4.1. Sisekliima.....	64
3.4.2. Otsustusprotsess.....	67
3.4.3. Koostöö	69
3.4.4. Motivatsioon	71
3.4.5. Identiteet	73
3.4.6. Kommunikatsioon.....	74
3.4.6.1. Informatsioon ja infoliikumine	74
3.4.6.2. Kommunikatsiooni puudused	76
3.4.6.3. Infokanalid ja kommunikatsioonivahendid.....	78
3.4.7. Struktuur	78
3.4.8. Muudatused akadeemias. Muudatusi puudutav informatsioon.....	80
4. JÄRELDUSED	86
4.1. ORGANISATSIOONI SISEKLIIMA JA IDENTITEET	86

4.2. INFO LIIKUMINE JA KOMMUNIKATSIOON	89
4.3. MUUDATUSED JA NENDE KOMMUNIKEERIMINE.....	92
5. DISKUSSIOON.....	94
6. KOKKUVÕTE.....	100
7. SUMMARY	102
8. KASUTATUD KIRJANDUS	103
8.1. KASUTATUD MUUD ALLIKAD	105
9. LISAD	106
9.1. LISA 1. INTERVJUU KAVA.....	106
9.2. LISA 2. ANKEETKÜSITLUS.....	108
9.3. LISA 3. INTERVJUUDE TRANSKRIPTSIOONID	116

„Ainus jääv asi on muutused“

Warren Bennis¹

1. Sissejuhatus

Organisatsioonisisel kommunikatsioonil on strateegiline funktsioon organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning töötajate juhtimisel ja motiveerimisel. Kommunikatsioon ei tähenda ainult suure hulga informatsiooni edastamist, vaid hõlmab töötajate juhtimist, mõjutamist ja motiveerimist ning koostöö koordineerimist. Tähtis on nii optimaalne info hulk, selle kvaliteet, info liikumise operatiivsus ning samuti tagasiside. Kommunikatsiooni efektiivne ja süsteemne korraldamine organisatsioonis omandab üha suuremat tähtsust kiiresti muutuv ja kasvav info hulgaga keskkonnas. Organisatsiooni edukus ja efektiivsus sõltuvad kindlasti teatud määral sellest, kuivõrd hästi on erinevate allüksuste tegevus koordineeritud ühtseks tervikuks, kuivõrd informeeritud on töötajad organisatsiooni eesmärkidest ja oma tööülesannetest ning rollist ja kuidas on töötajad motiveeritud organisatsiooni eesmärke saavutama.

Tänapäeva keskkond on pidevas muutumises, mis tähendab organisatsioonile pidevat kohandumist väliste tingimustega. Sellega kaasneb sageli suur hulk uudsust, segadust ja ebakindlust ning tihti peale ka konflikte. Organisatsiooni muutuste perioodil vajavad töötajad informatsiooni ja selgitusi ümberkorraldustega toime tulemiseks ning neid tuleb motiveerida uuendustesse panustama. Hästi motiveeritud, kaasamõtlev ja toimuvaga kursis olev ning muudatustesse kaasatud töötaja tagab organisatsioonile muutuste elluviimise edukuse.

Käesolevas bakalaureusetöös jätkan seminaritöös „Organisatsioonisisene kommunikatsioon kui organisatsiooni muudatusi toetav vahend“ (Länsur 2005) käsitletud teoreetiliste lähtekohtadega organisatsioonisisest kommunikatsioonist muudatuste kontekstis, mida antud töös vastavate empiiriliste uuringutega kõrvutan. Kogu Eesti haridusmaastik on pidevas muutumises. Sisekaitseakadeemia (edaspidi ka: akadeemia või SKA) kui suhteliselt noor rakenduskõrgkool (asutatud 1992) on olnud

¹ Alas 2002:5

kogu oma tegevuse jooksul pidevas arengus ja muutumise keerises ning see tendents jätkub ka tulevikus. Sellises kontekstis on mõistetud akadeemiasisese kommunikatsiooni tähtsust ning on soov selgitada välja infoliikumise nõrgad kohad, et neid parandada. Keskendun ennekõike sisekommunikatsiooni probleemidele, mida vaatlen muutuste kontekstis (Sisekaitseakadeemia haldusallasse liideti sügisel 2004 kaks kutsekooli ning ametisse on asunud uus rektor, kes on seadnud uusi prioriteete). Samuti analüüsin organisatsiooni identiteeti ning sisekliimat.

Käesolevas bakalaureusetöös tutvustan asjakohaseid organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilisi lähenemisi ja peatun lühidalt organisatsiooni muutuste aspektidel ning esitan teoreetilise kontseptsiooni kommunikatsioonist muutuste protsessis. Töö empiiriline osa hõlmab nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uuringut, nende tulemuste analüüsi, teooria kõrvutamist praktikaga ning diskussiooni ja soovitusi lähtuvalt uuringu tulemustest ning teoreetilistest materjalist.

Siinkohal soovin tänada oma juhendajaid Kaja Tamperet ja Kristina Reinsalut, kes andsid töö kirjutamisel nõu ning suunasid headele mõtetele. Kindlasti soovin ka tänada Sisekaitseakadeemia üldosakonna juhatajat Kaire Sädemetsa, kes aitas läbi viia intervjuud ja küsitluse. Minu tänusõnad kuuluvad ka nendele akadeemia töötajatele, kes leidsid aega küsitlusankeeti täita või intervjuud anda.

1.1. Töö eesmärk ja uurimisküsimused

Antud töö eesmärk ei ole uurida muutuste põhjuseid ja põhjendatust ning nende elluviimise strateegiaid, vaid keskendun sisekommunikatsiooni ning sisekliima analüüsile organisatsiooni muutuste kontekstis. Sealjuures selgitan, milline on infoliikumine Sisekaitseakadeemias, millised probleemid ilmnevad sisekommunikatsioonis ja seoses ümberkorraldustega ning millisena tajuvad töötajad organisatsiooni identiteeti. Uuringus selgitan aspekte, millega töötajad organisatsioonis rahul ei ole, et teha parandusettepanekuid muudatuste protsessi ja arengu efektiivsemaks korraldamiseks selleks, et uuendused täidaksid soovitud eesmärgi. Ühe uurimuse käigus ei ole aga kindlasti võimalik analüüsida kõiki kommunikatsiooni ja sisekliima aspekte ega ka kindlalt väita, mis on õigesti või valesti. Seega keskendun bakalaureusetöös järgnevatele uurimusküsimustele:

1. Milline on Sisekaitseakadeemia sisekommunikatsioon ning sisekliima?
2. Millised on infoliikumise/kommunikatsiooni probleemid Sisekaitseakadeemias?
3. Kas ja millised (kommunikatsiooni) probleemid ilmnevad seoses muudatustega?
4. Millisena tajutakse Sisekaitseakadeemia identiteeti?

1.2. Uurimisobjekt- Sisekaitseakadeemia

Bakalaureusetöö uurimisobjekt Sisekaitseakadeemia on riigi rakenduskõrgkool Siseministeeriumi haldusalas, kus toimub rakenduskõrgharidusõpe ning magistriõpe riigi sisejulgeoleku ja teistel avaliku teenistuse erialadel, kus korraldatakse avaliku teenistuse täiendõpet ning viiakse läbi rakenduslikke teadusuuringuid ja arendustegevust riikluse arenguks olulistes valdkondades (Arengustrateegia 2003-2006).

Akadeemiat juhib rektor, kelle nõuandev organ on rektoraat, kuhu kuuluvad prorektorid ja nüüd seoses muudatustega ka kolledžite (teaduskondade- L.L.) direktorid. Akadeemia kõrgeim kollegiaalne organ on nõukogu. Akadeemia struktuur jaguneb õppe- ja teadusstruktuuriks (akadeemiline struktuur) ning tugistruktuuriks. Akadeemilise struktuuri moodustavad kolledžid, instituudid, õppetoolid, keskused ning teised õppe- ja teadusüksused. Akadeemias on viis kolledžit- politsei-, pääste-, justiits-, finants- ja halduskolledž, kus on 333 töökohta ning õpib ligikaudu 1500 noort. Kolledžid hõlmavad omakorda erinevaid õppetooli (www.sisekaitse.ee).

Lähtuvalt Sisekaitseakadeemia arengukavast 2003-2006 aastateks on akadeemia missioon ausate ja pädevate riigiametnike koolitamise ning avaliku teenistuse arendamisega kaasa aidata arengule ja turvalisele elule Eesti riigis. Akadeemia visioon on olla siseturvalisuse ja teiste Eesti avaliku teenistuse valdkondade õpi- ja arenduskeskus (Arengustrateegia 2003-2006). Visiooni täitmiseks on oluline pidev kursisolek avaliku teenistuse vajadustega, õppimine, arenemine ja aktiivne tegutsemine (Laaneots 2003).

Akadeemia eripära seisneb selles, et koolil on koostöö erinevate riigiametitega, kellele tulevasi spetsialiste koolitatakse. Koostöö tulevaste tööandjatega võimaldab saavutada spetsialiseerumise. Seega on ka õpingud korraldatud teoreetilise ja praktilise õppe vaheldumise põhimõttel. Koostöös vastavate ametiasutustega, kellele akadeemia spetsialiste ette valmistab, orienteerutakse ka õppekavade koostamisel riigi arengusuundadele. Sellega kaasneb pidev õppekavade uuendamine. Kolledžite juurde on loodud nõukogud, mille liikmetest enamik on ameti esindajad (www.sisekaitse.ee). Alates 2003. aasta novembrist on akadeemial uus rektor- Peeter Järveld. Uue juhi ametisse asumisega kaasnes ka ulatuslik personali vahetumine rektori meeskonnas. Uus rektor on määratlenud akadeemias uued arengusuunad ning tegevusprioriteedid,

mis on kaasa toonud muudatusi, mis osaliselt olid alguse saanud ka juba eelmise rektori ametiajal. Akadeemia rektor Peeter Järveldi ütleb: „Akadeemia ees seisvad ülesanded on ambitsioonikad, kuid seda nõuab tänane päev.“ (Verbis Aut Re september 2004).

2004. aasta oli õppeasutuste liitmise periood. 1.septembril 2004 ühendati Sisekaitseakadeemia haldusalasse Paikuse Politseikool ja Väike-Maarja Päästekool. Akadeemia rektori sõnul tähendavad koolide liitmised integratsiooni, kus säiluvad kõigi osapoolte identiteet ja kogemus. Samas on plaanis, et kooli areng jätkub, sest akadeemia koosseisu on kavas tuua piirivalveharidus ja avaliku teenistuse ametnike täiendkoolitus (Verbis Aut Re, september 2004).

Liitmistega kaasnevad ka probleemid ühise struktuuri loomisel, õppekorralduse ühtsetele alustele viimisel ning ühise seadusandliku tausta kujundamisel. Rektor sõnab: „Ühinemistes on vajalik, et tulevases ühendatud Sisekaitseakadeemias töötavad inimesed, hinnates ja hoides oma kooli identiteeti, oskaksid luua ka ühise identiteedi. Selleks on vaja rohkem üksteise tegemistest teada ja paremini üksteisega tuttavaks saada.“ (Verbis Aut Re, 23.04.2004).

Akadeemia laienemine on tähendanud kolledžite direktoritele suuremat otsustusvabadust ja ka vastutust (Verbis Aut Re, 23.04.2004). Kolledži direktorid osalevad nüüd ka rektoraadi koosolekul ning on õppeprorektori haldusalast läinud otse rektori alluvusse.

Seoses kooli arengu ja liitmistega on toimunud muudatusi ka õppekorralduses, mis puudutavad nii töötajaskonda kui üliõpilasi. Täiendatakse õppekavasid ning valmistatakse ette ka uusi õppesuundi (näiteks finantskolledžis kavandatakse siseaudiitori (2005) ning maksunõustaja (2006) õppesuundade loomist). Avatud on ka uusi magistriõppesuundi ning kaugõppeprogramme (näiteks justiitskolledžis). Akadeemias rakendatakse Eestis uutset kompetentsipõhist õppesüsteemi, kus teooria ja praktika vahelduvad kolmekuuliste perioodidena (praegu politseikolledžis). Päästekolledžis on pärast ühinemist toimunud üleminek moodulõppele, mis tähendab kolme erineva tasandi läbimist, kus omandatakse eraldi spetsialisti teadmised ning seejärel rakenduskõrgharidus (www.sisekaitse.ee).

Akadeemia rektor on seadnud prioriteediks teadus- ja arendustegevuse edendamise ning sellesse panustamise. Eesmärk on panustada rakendusuuringutesse, et pakkuda partnerasutustele oskust ja teavet oluliste uuringute läbiviimisel. Uus rektor on aga võtnud suuna ka rahvusvahelisele koostööle teadus- ja arendustegevuses. Euroopa

Liidu laienemine tähendab ka akadeemia mõttemaailma ja võimaluste avarumist. Rektor leiab: „Teadus- ja arendustegevuse rahvusvahelisel tasemel väljaarendamine peab saama lähiaastatel meie üheks kindlaks prioriteediks.“ (Verbis Aut Re, 15.04.2004).

Ühinemiste tulemusena on akadeemia kasvanud. Töötajatel tuleb harjuda sisseviidud muudatustega, uue süsteemi ning struktuuriüksustega. Ühinemised ei ole küll väga otseselt puudutanud kõiki akadeemia töötajaid, kuid uued arengusuunad ja prioriteedid eeldavad iga töötaja panust, et seatud eesmärgid ja visiooni realiseerida.

2. Teoreetilised lähtekohad

2.1. Formaalne organisatsioon ja kommunikatsioon

Kõikide organisatsioonide puhul saab välja tuua teatud hulga ühiseid tunnuseid:

- organisatsioonis on kaasatud kaks või rohkem inimest;
- on ühine eesmärk/ ühised eesmärgid;
- tegevusi koordineeritakse teadlikult;
- organisatsiooni tegevus on suhteliselt pidev;
- on olemas teatud struktuur (Heffron 1989, Randma 2001).

Pace ja Faules (1994) eristavad sotsiaalseid ja formaalseid organisatsioone, kus esimesed kujunevad mistahes inimeste interaktsioonis, kuid formaalsed organisatsioonid luuakse kindla eesmärgiga pakkuda midagi teistele. Seatud eesmärgi saavutamine nõuab liikmete koordineeritud ja kollektiivset jõupingutust, teatud reeglite järgimist ning teadlikult kujundatud struktuuri, mis on liikmete interaktsiooni aluseks.

Kuna antud töös käsitlen ennekõike formaalse organisatsiooni sisekommunikatsiooni, kirjeldan lühidalt selle toimimise üldiseid eripärasid, mis omavad mõju organisatsioonisisesele suhtlemisele ning toimimisele.

Sisekaitseakadeemia on Siseministeeriumi haldusalas tegutsev riiklik rakenduskõrgkool, mis tähendab, et tegemist on üldjoontes formaalse organisatsiooni reeglite järgi toimiva süsteemiga. Pace ja Faules (1994) kirjeldavad toetudes Weberi ideaalse bürokraatia mudelile, et formaalne ehk bürokraatlik organisatsioon koosneb erinevatel ametikohtadel ehk positsioonidel paiknevatest inimestest, kelle omavahelised suhted on fikseeritud. Organisatsiooni üldine eesmärk või plaan on jaotatud alaülesanneteks. Igal ametikohal on kindlad tökohustused ja -ülesanded, mis viitab organisatsioonisisesele tööjaotusele, kus konkreetse isiku volitused tökohustuste täitmiseks tulenevad tema ametikohast. Organisatsiooni liikmed on tööle võetud nende tehnilise kvalifikatsiooni järgi. Võim ja positsioonid on jaotunud hierarhiliselt püramiidi kujulises süsteemis. Hierarhia erinevate ametikohtade tegevus ja funktsioonid on reguleeritud formaalsete reeglite poolt, see tähendab, et töö on formaliseeritud ning reeglid ja regulatsioonid on isikust sõltumatud. Organisatsioonis kehtib teatud distsipliin.

Bürokraatia mudeli tunnused on teatud määral omased ka Sisekaitseakadeemiale, mida on antud töö seisukohast oluline ära märkida. Samas ei saa aga organisatsiooni liikmeid vaadelda kui väikseid mutrikesi masinavärgis, kes töötavad vaid reeglite järgi ja on teiste töötajatega ainult fikseeritud suhetes. Igas formaalses organisatsioonis eksisteerivad informaalsed suhtlusliinid, millel võib olla ka suur mõju organisatsiooni funktsioneerimisele.

Heffron (1989) leiab, et organisatsioonid on kompleksed sotsiaalsed süsteemid, millel on kindlad välja kujunenud protseduurid, protsessid ja inimestevahelised suhted. Nende formaalse struktuuriga kaasneb informaalne struktuur, kusjuures mõlemad struktuurid annavad liikmetele võimu, staatuse, prestiiži ja rahulduse.

Erinevates organisatsiooniteooriates omistatakse kommunikatsioonile erinev tähendus. Siinkohal toon välja mõned käsitlused formaalse organisatsiooni kommunikatsiooni kohta, kus vaadeldakse nii mitteametlike suhete kui formaalse struktuuri kooslust ning kommunikatsiooni laiemat funktsiooni organisatsioonis.

Redfield (Pace & Faules 1994) toob välja, et formaalses organisatsioonis eksisteerivad teatud kindlad positsioonid ehk erinevad hierarhia tasandid, millega kaasneb positsiooniline kommunikatsioon (*positional communication*). Organisatsiooni positsioonide võrgustik määrab kindlad kommunikatsiooniliinid, kuid samas ei järgi kogu organisatsioonis aset leidev interaktsioon ja tegevus rangelt organisatsiooni struktuuri, sest lisaks ametlikule suhtlemisele eksisteerivad ka sotsiaalsed suhted organisatsiooni liikmete vahel. Ei ole võimalik eraldada positsiooni selle täitja isikust ning informaalsetel suhetel on mõju kommunikatsioonile, kuid organisatsiooni produktiivsus sõltub siiski enamasti positsioonilisest kommunikatsioonist.

Pace ja Faules (1994) esitavad Barnard'i (1938) võimukommunikatsiooni teooria, mille kohaselt moodustavad formaalse organisatsiooni individid mitte positsioonid. Ta leiab, et organisatsioonid on inimeste süsteemid, mitte mehaaniliselt konstrueeritud struktuurid. Loomulikud ehk mitteametlikud inimgrupid bürokraatlikus süsteemis mõjutavad organisatsioonis toimuvat. Mohr (1997) lisab antud teooria käsitlemisel, et informaalsete struktuuride olemasolu on tingitud organisatsiooni liikmete psüühilistest ja sotsiaalsetest vajadustest, mis toob esile motivatsioonifaktori kui produktiivsuse tõstmise aspekti. Barnard (Pace & Faules 1994) rõhutab alt poolt ülesse suunatud kommunikatsiooni rolli ning väidab, et võim (*authority*) tuleneb pigem altpoolt. Ta toob esile inimfaktori, rõhutades koostöö aspekti organisatsioonis.

Barnard väidab, et organisatsiooni (kui koostöösüsteemi) eksistents sõltub indiviidide oskusest ja tahtest omavahel suhelda ja ühise eesmärgi nimel tegutseda. Sellest tulenevalt järeldeb ta, et juhtkonna oluliseks ülesandeks on luua ja säilitada kommunikatsioonisüsteemi. Juhid peavad olema nn siduvad jõud. Ta leiab, et võim on tahe „minna kaasa“.

Barnard (Pace & Faules 1994: 39) sõnastab neli tingimust, millal üks indiviid aktsepteerib sõnumit autoriteetse ehk usaldusväärse (*authoritative*):

1. Isik mõistab sõnumit.
2. Isik usub, otsuse tegemise ajal, et see sõnum ei ole vastuolus organisatsiooni eesmärkidega.
3. Isik usub, „kaasa minemise“ otsuse tegemisel, et sõnum on kooskõlas tema isiklike huvidega tervikuna.
4. Isik nõustub sõnumiga nii vaimselt kui füüsiliselt.

Need eeldused on tuntud kui võimu tunnustamise teooria. Ülevaalt poolt tulenev võim on nominaalne võim, mis muutub alles siis reaalseks, kui seda aktsepteeritakse. Barnard seostab seega võimu efektiivse kommunikatsiooniga. Barnard oli esimene, kes leidis, et kommunikatsioon on põhiline organisatsiooni vormiv element.

Ma leian, et selle teooria kohaselt on igas formaalses organisatsioonis oluline dialoog võimuesindajate ja alluvate vahel, et võim oleks üldse võim. Samuti pean formaalse organisatsiooni kontekstis oluliseks mitteformaalseid suhteid, mis omavad ka olulist mõju kommunikatsioonile.

Funktsionalistliku (objektiivse) kommunikatsioonikäsitle kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioon teadete esitamine ning nende interpreteerimine erinevate kommunikatsiooni ühikute (*communication unit*) vahel, mis osalevad kommunikatsiooni protsessis. Organisatsioon hõlmab siinjuures omavahel hierarhiliselt seotud kommunikatsiooni ühikuid ning tegutseb teatud keskkonnas. Selles käsitluses on kommunikatsioon olemasoleva organisatsiooni keskkonnaga kohanemise vahendiks ning aitab kaasa eesmärkide täitmisele ja toetab organisatsiooni struktuuri. Interpretatiivse (subjektiivse) vaate kohaselt on aga organisatsiooni kommunikatsioon tähenduste loomise protsess läbi interaktsiooni, mis moodustab organisatsiooni. Interaktsioon on seega organisatsiooni moodustumise aluseks mitte ei peegelda organisatsiooni ning kommunikatsioon on organiseeriv

tegevus, millesse kaasatud inimesed toimuvale tähendusi omistavad (Pace & Faules 1994). Käesolevas töös lähtun nii subjektiivse kui objektiivse kommunikatsioonikäsitluse definitsiooni kombinatsioonist, mida ma seostan süsteemiteooria käsitlusega.

Scott (Pace & Faules 1994) väidab, et organisatsiooni kui süsteemi olulised osad on inividid ja nende isikupärad; formaalne struktuur; informaalsete suhete võrgustik; staatuse ja rollide mudel, mis kujundab funktsioonid ja ootused ning töö füüsiline keskkond. Need elemendid on omavahel seotud kommunikatsiooni protsessiga. Organisatsioonid on avatud sotsiaalsed süsteemid. Mohr (1997) lisab, et kommunikatsiooni funktsioon on organisatsiooni süsteemi teoreetilises käsitluses organisatsiooni üksuste ehk alasüsteemide (*Subsystem*) ühendamine ning kohandumine keskkonnaga. Kommunikatsiooni vahendusel reguleeritakse alasüsteemide omavahelised suhted ning koordineeritakse nendevahelist tegevust. Suhtlemine toimub organisatsiooni sees igas suunas ning organisatsiooni väliskeskkonnaga. Scott (Pace & Faules 1994: 46) leiab kokkuvõtvalt, et kommunikatsioon on organisatsioon.

Järeldusena leian, et organisatsioonid on oma olemuselt keerulised, mille elemendid lähtuvalt süsteemiteooriast on omavahel pidevas interaktsioonis ning need omakorda seoses väliskeskkonnaga, mis suunab organisatsioone muutusele ja kohandumisele. Kommunikatsioon, mis toimib nii formaalsel kui mitteametlikul tasandil, on siinjuures vahend süsteemi tervikuks kujundamisel, millest ka antud uurimuses lähtun.

2.2. Organisatsioonisisene kommunikatsioon

Nagu eespool öeldud, on organisatsiooni nii formaalse kui mitteametliku kommunikatsiooni keskseks ülesandeks erinevate osade tervikuks ühendamine.

Wilcox jt. (1998) leiavad, et iga organisatsiooni suhtekorraldus peab algama sisemistest sihtgruppidest, sest iga organisatsiooni liige esindab suhtekorralduslikust aspektist oma organisatsiooni väljapoole.

Pace ja Faules (1994) defineerivad organisatsiooni kommunikatsiooni teadete ehk sõnumite loomise, edastamise ja interpreteerimise (tähenduste loomise) protsessina erinevate hierarhilises suhtes olevate kommunikatsiooniühikute (*communication unit*) vahel teatud keskkonnas. Selle käigus levib organisatsioonis informatsioon. Informatsiooni liikumine organisatsioonis on dünaamiline protsess. Kommunikatsioon toimub seega järjepidevalt. Info ei liigu aga iseenesest. Organisatsiooni kommunikatsioon leiab aset kui vähemalt üks isik teatud positsioonilt tõlgendab mingit sõnumit. Kommunikatsioon toetab organisatsiooni struktuuri ja selle kohanemist keskkonnaga. Grunigi jt (1992:5) käsitluses on organisatsiooni kommunikatsioon kui organisatsiooni juhitud kommunikatsioon, mida juhivad kommunikatsioonispetsialistid.

Vadi (2001:138) kirjeldab organisatsioonisuhtlemist sidusa tegevusena, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühtselt talitlevaks tervikuks. Nii moodustub võrdlemisi püsiv inimsuhete süsteem, mida mõjutavad organisatsiooni ametlikud suhted. Suhtlemine toimub pidevalt ja kõikjal ning on seetõttu organisatsiooni üks mahukamaid tegevusi. Suhtlemine on üks korrastatuse loomise vahendeid.

Siinjuures leian, et kommunikatsioon on iga organisatsiooni toimimise ja eesmärgini jõudmise eeldus ehk vahend, mis toetab põhitegevust. Seega täidab kommunikatsioon organisatsioonis teatud funktsioone. Wilcoxi ja tema kaasautorite (1998:161) järgi on kommunikatsiooniprotsessi eesmärk informeerida, veenda, motiveerida ja saavutada vastastikust mõistmist. Dubin (Mohr 1997: 183) esitab neli organisatsioonisisese kommunikatsiooni põhifunktsiooni: organisatsiooni liikmete informeerimine, tööülesannete edastamine ning juhendamine, organisatsiooni erinevate osade tegevuse koordineerimine, informaalsete interaktsioonide võimaldamine.

Saksa kommunikatsiooniagentuuri K&K Kohtes & Klewes eksperdid Hilse ja Jantke

võtavad sisekommunikatsiooni funktsioonid üldiselt kokku leides, et sisekommunikatsioon tähendab:

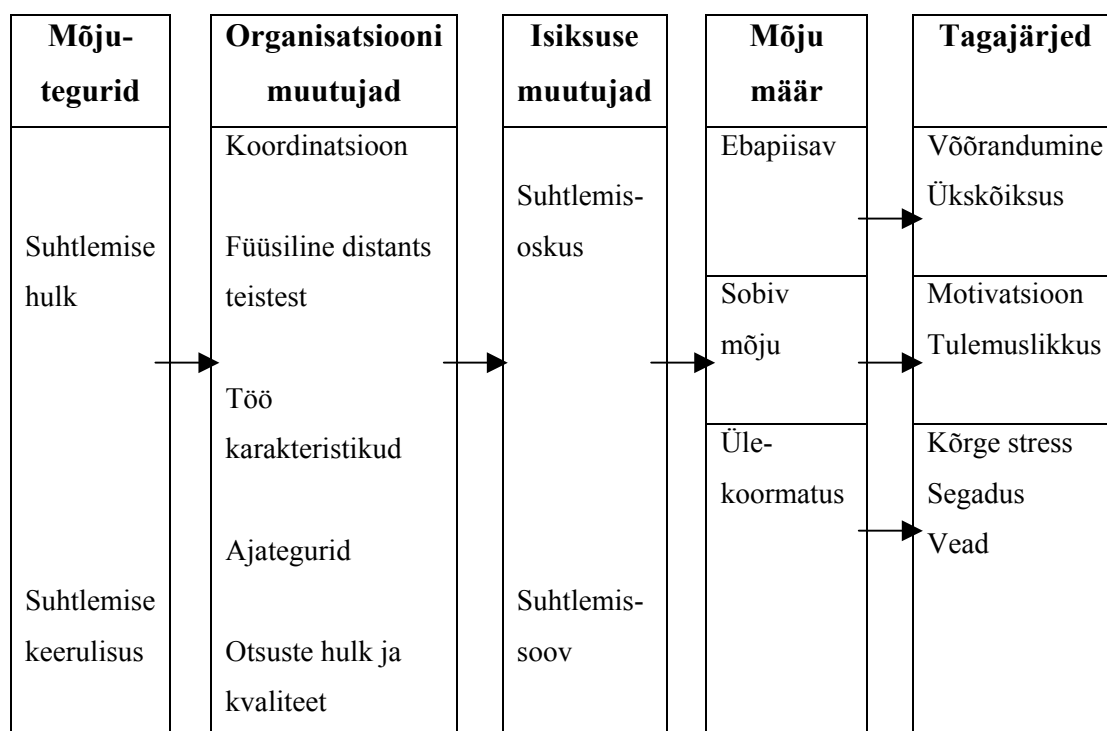
- 1) informeerimist organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiatest, töötulemustest, arengutest. Informeerimine peab olema usaldusväärne, järjepidev ja aktuaalne. Eesmärk on, et igal organisatsiooni liikmel oleks olemas vajalik informatsioon, et produktiivselt töötada ja oma töökeskkonda tunda.
- 2) motiveerimist, mil kommunikatsiooni vahendusel luuakse emotsionaalne side organisatsiooni ja selle liikmete vahel. Selleks kommunikeeritakse organisatsiooni väärtusi ja organisatsiooni nn inimlikku ehk sotsiaalset poolt. Eesmärk on edendada töötajate isiklikku panust ning pingutust, kreatiivsust ning huvi oma töö vastu.
- 3) juhtimist, mille kaudu kujundatakse identiteet ning orientatsioon, vahendatakse organisatsiooni ootusi ning luuakse lojaalsust. Juhtimistasandi kommunikatsioon peaks siinjuures olema ennekõike usaldusväärne ning personaalne.

Ma arvan, et on igati selge, et omavahel suhtlemata ei ole võimalik organisatsioonis tegevust koordineerida ning inimestel tööülesandeid täita. Nagu ütleb ka tuntud Saksa kommunikatsiooniteadlane Watzlawick (Mohr 1997: 157): „*Man kann nicht nicht kommunizieren.*“² Seepärast leian, et on oluline käsitleda kommunikatsiooni tähtsust. Mulle tundub, et kommunikatsiooni vaadeldakse tihtipeale kui iseeneslikku nähtust ning selle teadlikule või süsteemsele korraldamisele ei pöörata seetõttu erilist rõhku ega teadvustata, milliseid funktsioone kommunikatsioon tegelikult informatsiooni edastamise kõrval täidab.

Sisekommunikatsiooni ei saa küll mõõta protsentides ega muudes numbrites, kuid Klöfer jt (2001: 81,82) leiavad, et hea sisekommunikatsioon tagab kas üksikelementidena või tervikuna järgnevat: head suhted juhi ja alluva vahel ning töötajate hulgas; kõrge informeeritus tööülesannete ja taustinfo kohta; isemõtlevad, pühendunud ja motiveeritud töötajad; töötajad rakendavad iseenesestmõistetavalt oma teadmisi ja võimeid; töötajad on aktiivsed ja kreatiivsed; töötajad arendavad ja koolitavad ise oma oskusi ja võimeid; hea ettevõtte kliima; head tingimused osalevaks juhtimisstiiliks.

² Ei saa mitte mitte kommunikeerida. (autori tõlge)

Organisatsioonisisese suhtlemise intensiivsus võib olla sobiv, ebapiisav või liiga kõrge (Joonis 1). Parajalt doseeritud suhtlemise abil saavutatakse motivatsioon ja tulemuslik tegutsemine. Kui suhtlust on organisatsiooni liikmete jaoks vähe, võivad tagajärjeks olla võõrandumine ja ükskõiksus. Ka ülemäärane suhtlemisintensiivsus avaldab negatiivset mõju, sest tekitab segadust ja stressi, mis omakorda soodustavad vigade teket. Inimese suhtlemisoskus ja –soov võivad tasakaalustada kõiki teisi suhtlemist mõjutavaid tegureid, saavutamaks optimaalset taset (Vadi 2001: 180, 181). Vadi (2001) leiab, et sisekommunikatsioonis tuleb silmas pidada, et toimiks nii vertikaalse kui horisontaalse suuna infoliikumine, mis seob erinevad organisatsiooni osad ühtseks tervikuks. Organisatsioonide tegevuses tekivad sageli probleemid just sellepärast, et puudub organisatsioonisisene teabeleviku süsteem, mis rahuldaks liikmete vajadusi. Informatsiooni liikumist võidakse nii sihikindlalt kui tahtmatult takistada või moonutada, mistõttu ei jõua sageli vajalik info selle organisatsiooniliikmeni, kes seda vajab. Tuleb arvestada, et suhtlemine pole täiuslik, mis tuleneb müra kommunikatsiooniprotsessis.



Joonis 1. Organisatsioonisuhtlemise mõjutegurid (Vadi toetudes Gordonile 2001:181).

Seega saab järeldada, kommunikatsiooni efektiivsus sõltub nii organisatsioonilistest teguritest kui ka konkreetsetest isikutest, mistõttu tuleks parima tulemuse

saavutamiseks luua organisatsioonis head võimalused suhtlemiseks, kuid ka organisatsiooni liikmed alates juhtidest kuni alluvateni peaksid teadvustama organisatsioonisisese suhtluse olulisust. Leian, et kommunikatsioon ei tähenda mitte ainult suurel hulgal info edastamist, vaid hõlmab ka kuulamist ning suhtlemise kohta tagasiside saamist ja andmist. Organisatsioonisiseses kommunikatsioonis on minu arvates oluliseks eelduseks, et süsteemi kõigil liikmetel oleks kättesaadav neile vajalik info ja et see info ka nendeni jõuab. Klöfer jt (Klöfer et al 2001) leiavad, et informatsiooni saab vaadelda kui esimest, aga mitte kunagi eraldiseisvat kommunikatsiooni protsessi astet. Põhimõtteliselt on informatsioon sisekommunikatsiooni baas. Sisekommunikatsiooni roll on rohkem kui tähelepanu äratamine ja informeerimine (kommunikatsiooniprotsessi algatamine), nimelt adressaadis positiivse ja ettevõtte seisukohast olulise mõju saavutamine.

2.2.1 Motivatsioon

Inimese motivatsioonist sõltub, kuidas ta osaleb organisatsiooni eesmärkide täitmisel, kuidas sõnumeid tõlgendab, milline on ta suhtumine toimuvatesse uuendustesse. Juhtimise üheks osaks võib pidada ka töötajate motiveerimist, sest on oluline, et organisatsiooni liikmed ka ise organisatsiooni eesmärkide ja toimimise nimel pingutaksid. Ma leian, et motivatsioon on seotud kommunikatsiooniga organisatsioonis, mistõttu pean vajalikuks lühidalt motivatsiooniteooriaid käsitleda.

Motivatsiooni defineeritakse kui sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust (Randma 2001, Vadi 2001). Mohr (1997: 178) ütleb, et kuna kommunikatsioon on üks inimese põhivajadusi ning on eelduseks vaimsele tasakaalule, siis tuleneb ka kommunikatsioonist organisatsioonis töö motivatsioon.

Juhid ei tea tihtipeale, mis töötajaid motiveerib ning nad ei tea, mida alluvad oma töökohalt ootavad. Juhtide ja töötajate erinevad arusaamad motivatsiooniteguritest tulenevad erinevatest hoiakutest ja väärtustest (Pace & Faules 1994). Randma (2001) loetleb tegurid, mida töötajad enamasti hindavad ehk mis toimivad motiveerivalt: huvitav töö, vajalike töövahendite olemasolu, organisatsiooni toetus, info olemasolu tööülesannete kohta, piisav pädevus tööülesannete raames, võimalus edasi areneda, töökoha kindlus.

Üldjuhul eristatakse kahte tüüpi motivatsiooniteooriaid: rahuloluteooriad (ehk kontentteooriad) ja protsessiteooriad. Rahuloluteooriad käsitlevad motivatsiooni

alusena vajadusi. Need teooriad esindavad seisukohta, et inimene tegutseb puuduoleva saavutamiseks ning neid vajadusi rahuldatakse seoses ümbritseva keskkonnaga. Protsessiteooriad lähtuvad eeldusest, et inimesed on ratsionaalsed ning analüüsivad erinevaid olukordi ja lähtuvalt sellest otsustavad, kas ja kuidas käituda. Tavaliselt kalduvad inimesed kordama käitumist, millel on positiivsed tagajärjed (Randma 2001, Vadi 2001).

Siinkohal toon välja Herzbergi (Pace & Faules 1994) motivaatori-hügieeni teooria (*motivator-hygiene theory*), mis eristab töö sisulist poolt töö tegemise kontekstist. Selle teooria kohaselt mõjutavad töötajate motivatsiooni kaks tegurit: 1) tööga rahulolu, 2) tööga rahulolematuse. Rahulolu faktorid ehk motivaatorid hõlmavad tööga seotud aspekte nagu saavutused, tunnustus, vastutus, areng (edutamine), töö ise. Rahulolematuse faktoreid nimetab Herzberg hügieenifaktoriteks, mis on seotud töökeskkonna ja kontekstiga. Need on tasustamine, töötingimused, inimsuhted töökohas, kindlustunne töö, juhtimine. Kui rahulolu faktoreid tajutakse positiivselt ehk piisavana, siis on töötajad rahul ja motiveeritud. Kui need faktorid töö juures puuduvad, ei ole töötajad motiveeritud, kuid ei ole ka rahulolematud. Kui rahulolematuse faktoreid tajutakse positiivselt, ei tähenda see töötajate motiveeritust ja rahulolu, kuid nende puudumine toob kaasa töötajate rahulolematuse. Seega on motivaatorid seotud töörahuloluga, kuid mitte rahulolematusega. Hügieenifaktorid on seotud tööalase rahulolematusega, kuid mitte rahuloluga. Sellest tulenevalt peaksid juhid keskenduma hügieenifaktoritele, et tagada töötajate püsimine nende organisatsioonis. Et aga töötajad rohkem oma tööle pühenduksid, peaksid juhid keskenduma motivaatoritele.

Ma leian, et akadeemia kui haridusasutuse puhul on olulised nii rahulolufaktorid ehk motivaatorid nagu areng, tunnustus ja töö ise, kuid samuti hügieenifaktorid nagu juhtimine, suhted töökohas, kindlustunne töö. Samuti võib hästitoimivat kommunikatsiooni käsitleda ühe olulise motivaatorina. Teisalt saab välja tuua, et motiveeritud töötaja panustab rohkem organisatsiooni tegevusse ning sellest tulenevalt toimib ka organisatsiooniliikmete suhtlemine paremini.

2.2.2 Kommunikatsioonikliima

Kommunikatsioonikliima on organisatsiooniliikmete individuaalne taju organisatsiooni elementidest, mis väljendavad mõju kommunikatsioonile. Kommunikatsioonikliima kujuneb ja kinnistub organisatsiooniliikmete omavahelises interaktsioonis. Kommunikatsiooni kliima näitab seda, kuidas tajutakse kommunikatsiooni, inimeste käitumist, töötajate vahelisi suhteid, ootusi, inimestevahelisi konflikte ja võimalusi areneda organisatsioonis. See annab inimestele juhised otsusteks ning käitumiseks ja mõjutab organisatsioonis liikuvaid sõnumeid (Pace & Faules 1994). Peters (Timm & DeTienne 1995: 125) defineerib kommunikatsioonikliimat psühholoogilise õhkkonnana, mille kujundavad inimeste arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja nendele pühendumine ning organisatsiooni liikmete omavahelised suhted.

Pace ja Faules (1994: 109) toovad välja organisatsiooni kommunikatsiooni kliima põhilised mõjutegurid:

- 1) Usaldus- iga töötaja peaks aitama kaasa usalduslike suhete arendamisele ja säilitamisele.
- 2) Osalev (*participative*) otsustusprotsess- iga töötajaga peaks arutama tema pädevuses olevaid organisatsiooni poliitilisi küsimusi. Igal töötajal peaks olema võimalus pääseda tema vahetu juhtivtasandi töötajateni, et osaleda otsustusprotsessis ja eesmärkide seadmisel.
- 3) Toetav õhkkond- organisatsiooni kõigi taseme liikmete vahel peaks eksisteerima avameelsus ja ausus.
- 4) Avatus allapoole suunatud kommunikatsioonis- organisatsiooni liikmetel peaks olema suhteliselt vaba juurdepääs informatsioonile, mis on seotud nii otseselt nende töö sooritamise ja koordineerimisega kui ka organisatsiooni juhtimise ja selle plaanidega.
- 5) Kuulamine ülespoole suunatud kommunikatsioonis- kõrgema positsiooniga inimesed peaksid tähelepanelikult kuulama nende alluvate ettepanekuid ja probleeme ning reageerima nendele.
- 6) Orienteeritus maksimaalsele töösooritusele- organisatsiooni liikmed peaksid andma parima panuse töö soorituses ning arvestama kaastöötajatega.

Timm ja DeTienne (1995) toovad kommunikatsioonikliima dimensioonidena veel välja: organisatsiooni eesmärkide (erinevates valdkondades nii lühi- kui pikaajalised)

selgus, töötajate rollide ja funktsioonide teadvustamine organisatsiooniliikmete seas, töötajate motivatsioon kommunikeerida, tolerants erinevate arvamuste suhtes (arvamuse avaldamise julgustamine), usaldus ja õiglus (avatuse õhkkond juhtide ja töötajate vahel), tagasiside ja avameelsus, organisatsiooni poliitika (ametlik kommunikatsioonipoliitika).

Kommunikatsioonikliima mõjutab organisatsiooni liikmete igapäevaelu: kellega suhelda, kuidas suhelda, kuidas töötada, kui innovaatiline olla, mida tahetakse saavutada jne. Teisest küljest aitab see seletada organisatsiooni liikmete käitumist (Pace & Faules 1994).

Nagu Pace ja Faules (1994) kommunikatsiooni kliimat defineerivad, sõltub see individuaalsest tajust. Mast (2002) toob välja selle, et huvid ja ootused sisekommunikatsioonile võivad ka erineda, sõltudes positsioonist, haridusest, tööst jms. Seega järeldan kokkuvõtvalt, et inimese osalemine organisatsiooni kommunikatsioonitegevuses on ka sõltuv konkreetsest isikust, kuivõrd ta üldse kommunikatsiooni rolli teadvustab ja organisatsiooni kommunikatsioonikliimat tajub. Hea kommunikatsioonikliima motiveerib kindlasti teatud määral inimesi infot jagama ja otsima. Rossmanith (1998) toob välja, et kommunikatsioon kujundab nii teadlikult kui teadmatult, nii soodsalt kui ebasoodsalt organisatsiooni sisekliimat. Sisekliima loob eesmärkide saavutamisel produktiivsust, kui kommunikatsioon sotsiaalseid protsesse positiivselt mõjutab ja seeläbi motivatsiooni ja innovatsiooni kujundab. Mast (2002) leiab, et sisekommunikatsioon mõjutab töötajate poolt tajutud sisekliimat, mis on inimeste subjektiivne taju ja hinnang organisatsiooni aspektidest. Seega lähtun antud töö kontekstis põhimõttest, et sisekliima on kommunikatsiooni(kliima) tulemus.

2.2.3. Organisatsiooni identiteet

Käesolevas töös lähtun sellest, et inimeste taju organisatsiooni identiteedist on ühest küljest nii kommunikatsioonitegevuse mõjutaja kui ka teisest küljest kommunikatsiooniprotsessi tulemus. Sellest sõltub, kuidas inimesed osalevad organisatsiooni tegevuses, kuidas nad suhtuvad muutustesse ja kuidas ja kellena nad end selles süsteemis tunnetavad. Seepärast pean oluliseks kajastada lühidalt organisatsiooni identiteedi aspekte.

Schultz ja Hatch (2000) defineerivad organisatsiooni identiteeti, kui organisatsiooni liikmete taju ja arusaama sellest, kes nad organisatsioonina on ja/või mida nad tähendavad ehk miks nad eksisteerivad. Nad lisavad, et organisatsiooni identiteedi kontseptsioon põhineb sotsiaalse identiteedi teoorial, mis käsitleb sotsiaalset interaktsiooni kui indiviidi identiteedi kujunemise protsessi osa. Gergen ja Davis (Gioia et al 2004) rõhutavad, et identiteet on sotsiaalne konstruktsioon, mis kujuneb järjepideval teistega suhtlemisel. Bowditch ja Buono (1990) leiavad, et organisatsiooni muutuste perioodil on oluline leida üksmeel missiooni, eesmärkide ja väärtuste osas. Organisatsiooni erinev tajumine võib tuleneda aga erinevatest eesmärkidest, psühholoogilistest mustritest ja väärtushinnangutest, mida peetakse oluliseks.

Alberti ja Whetteni (Gioia et al 2004) definitsiooni kohaselt on organisatsiooni identiteet organisatsiooni liikmete kollektiivne arusaam eeldatavatest kesketest ja suhteliselt püsivatest tunnustest (ei muutu ajas), mis eristavad organisatsiooni teistest. Kuigi organisatsiooni identiteedi aspektid võivad areneda, siis mida täpsem ja üksmeelsem on identiteet, seda tõenäolisem on, et muutused identiteedis on kooskõlas minevikuga. See tähendab, et aktuaalsel identiteedil ei teki vastuolu mineviku identiteediga. Gioia leiab, et identiteet ei ole absoluutselt kestav, kuigi selle olemuslikud tunnusjooned on püsivad.

Identiteet tuleneb organisatsioonis väljendatud väärtustest, kuid nende väärtuste interpreteerimine ei ole alati stabiilne ja fikseeritud. Tõlgendused varieeruvad, mis tähendab, et üks mõte võib tähendada erinevat asja erinevatele gruppidele erineval ajahetkel. Samas on organisatsiooni liikmetele kindlust ja järjepidevust pakkuv, kui nad tunnetavad üksmeelselt, et missioon ja põhiväärtused on kestvad ja stabiilsed, kuid nende väljendused ja rakendused võivad olla ajas muutuvad. Järelikult, isegi kui identiteedi tuum paistab stabiilne, on ta tegelikult muutuv, võimaldades paindlikke interpretatsioone ja kohandumist. Teatud määral pidevust ja jätkuvust on organisatsiooni identiteedi puhul vajalik suhtes keskkonnaga, kuid olemuselt on identiteet siiski dünaamiline. (Gioia et al 2004). Barney ja Stewart (2000) leiavad, et organisatsiooni identiteet on kui ühine kognitiivne organisatsiooni skeem, mis juhib otsustusprotsessi organisatsiooni sees.

Kuigi leidub erinevaid seisukohti selle kohta, kas organisatsiooni identiteet on muutuv või püsiv, on erinevad teoreetikud üksmeelel selles osas, et ajas peab säilima identiteedi teatud kindel ja järjepidev tuum.

2.2.4. Infoliikumise suunad ehk teabevood

Nagu eespool mainitud järgib oluline osa organisatsioonis aset leidvast kommunikatsioonist formaalset struktuuri, mille põhjal saab välja tuua teatud kindlad info liikumise suunad. Randma (2001) defineerib, et organisatsiooni struktuur on vahend organisatsiooni toimimiseks ning eesmärkide täitmiseks. Struktuur näitab erinevate struktuuriüksuste ja inimeste staatust organisatsioonis ning on baasiks juhtimispõhimõtetele, tööjaotusele ning infoliikumisele.

Vadi (2001) eristab organisatsioonisisese suhtlemise suundasid lähtuvalt organisatsioonistruktuurist:

- Kommunikatsioon vertikaalses suunas, mis järgib ametlikku organisatsiooniskeemi, ning kus eristuvad ülenev ja alanev suund.
- Horisontaalses suunas suhtlemine toimub võrdsetel ameti- ja hierarhiatasanditel olevate organisatsiooniliikmete vahel.
- Diagonaalses suhtlemissuunas on eri vertikaalsete ja horisontaalsete tasandite esindajad seotud ühte suhtlemisvõrgustikku teatud eesmärgi täitmiseks.

Pace ja Faules (1994) kirjeldavad informatsiooni liikumise suunana lisaks eelnimetatud kolmele teabevoole ka mitteametliku suhtlemise mudelit, mis ei järgi formaalse organisatsiooni struktuuri.

Katz ja Kahn (Vadi 2001: 141) peavad alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks töötajate juhendamist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ja organisatsiooni eesmärkide selgitamist. Viimast kirjeldavad Pace ja Faules (1994) missioonitunde tekitamisena. Juhtide otsene suhtlemine organisatsiooniliikmetega võib olla oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi loomisel (Vadi 2001).

Organisatsiooni kõigi taseme töötajatel on vajadus informatsiooni järele. Tippjuhtkond paikneb nn „informatsiooni maailmas“ (*information world*), kus info peab olema kvaliteetne ning piisav, et langetada õigeid otsuseid. Juhtkond vajab ise infot kõigist organisatsiooni üksustest, kuid peab edastama infot ka kõigisse üksustesse. Infoliikumine juhtkonnalt töötajatele on järjepidev ja keerukas protsess (Pace & Faules 1994: 127).

Leian, et on oluline, et juht leiaks aega oma alluvatega ka isiklikult suhelda. Juhid peaksid pöörduma alluvate poole lisaks tööülesannete jagamiseks ja probleemide lahendamiseks ka kiituse ja tunnustuse jagamiseks, mis on motiveerivaks teguriks.

Vadi (2001) kirjeldab, et ülespoole suunatud kommunikatsioon annab infot organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, nende tööprobleemidest, tagasisidet sooritusest ning võimalikke tegevusettepanekuid töö paremaks korraldamiseks ehk muutmissettepanekuid. Alt üles suunatud kommunikatsiooni võib vaadelda kui juhtkonna teabe ja tagasiside kogumise võimalusena ning alluvatele on selline suhtlemine tihtipeale motivatsiooni allikaks. Harriman (Pace & Faules 1994) tõdeb, et ülespoole suunatud kommunikatsioon aitab töötajatel toime tulla tööprobleemidega ja tugevdada nende sidet oma töö ja kogu organisatsiooniga.

Sharma (Pace & Faules 1994) nimetab neli põhjust, miks on ülespoole suunatud kommunikatsioon raskendatud:

- töötajad kalduvad oma mõtteid varjama;
- arvatakse, et juhtkond pole töötajaskonna probleemidest huvitatud;
- juhtkond ei oska soodustada ülespoole suunatud kommunikatsiooni;
- töötajad tunnevad, et juhtkond on ligipääsmatu ning ei reageeri töötajate probleemidele ja soovidele.

Jackson (Pace & Faules 1994) leiab, et organisatsiooni kommunikatsiooni suunavad motivatsioonilised tegurid. Töötajad suhtlevad, et saavutada teatud eesmärged, rahuldada isiklike vajadusi või et parandada vahetuid tegevustingimusi. Jackson leiab, et organisatsioonisisene kommunikatsioon peab aset leidma usalduslikus õhkkonnas. Usaldus loob eeldused selleks, et töötajad on avatud oma mõtteid ja arvamusi väljendama ning et juhtivtöötajad suudavad neid täpsemalt mõista (Pace & Faules 1994). Juhi ja organisatsiooni liikmete suhetes on olulised turvalisus, austus, mis omavad mõju tegevuse tulemustele, sest heade omavaheliste suhete korral kujuneb ka sisekliima heaks, mis omakorda mõjutab positiivselt tegevuse tulemusi (Vadi 2001).

Planty ja Machaver (Pace & Faules 1994) on defineerinud efektiivse ülespoole suunatud kommunikatsiooni seitse printsiipi:

- Kommunikatsioon peab olema planeeritud. Juhid peavad soodustama ja edendama ülespoole suunatud kommunikatsiooni.

- Kommunikatsioon toimib järjepidevalt. Isegi, kui organisatsioonis toimib kõik hästi, peavad nii alama astme töötajad kui ka juhid edastama ning küsima ise infot.
- Info liikumine ja probleemide edastamine toimub mööda väljakujunenud liini.
- Kommunikatsioonis arvestatakse ja kuulatakse erinevate astmete töötajate teistsuguse vaatenurgaga arvamusi.
- Kommunikatsioonis on oluline osa tähelepanelikul kuulamisel.
- Esitatud probleemidele tuleb reageerida.
- Kasutatakse erinevaid suhtlusmeetodeid ja –kanaleid, ennekõike näost-näku suhtlemist alluva ja juhi vahel.

Kui vertikaalses suhtluses esinevad takistused, siis võib kujuneda arusaamatusi organisatsiooni erinevate tasandite vahel. Puudulik või olematu tagasiside võib põhjustada soorituse vigu ning frustratsiooni (Vadi 2001).

Horisontaalse tasandi suhtlemise ülesanne on Franki ja Brownelli (Vadi 2001) kohaselt üksustevaheliste probleemide selgitamine ning nende lahendamine, koostöö kujundamine, vastastikuste nõuannete ning abi pakkumine. Samal tasandil töötavate inimeste omavaheline suhtlemine annab neile teavet selle kohta, mida sama positsiooniga kolleegid teevad. Seeläbi kujuneb parem rollitunnetus ning see aitab näha seoseid oma tegevuse ja teiste soorituse vahel. Üksustevaheline kogemuste jagamine loob eeldused sünergia tekkeks. Horisontaalse suuna suhtlemine sama tasandi liikmete vahel on sageli mitteformaalset laadi ning teenib ka individuaalse suhtlemisvajaduse rahuldamise funktsiooni (Vadi 2001). Mast (2002) leiab, et horisontaalne suhtlemine võib asendada ka vertikaalset suhtlusliini, kui näiteks viimaseks võimalused puuduvad. Pace ja Faules (1994) toovad välja, et horisontaalses kommunikatsioonis kujundatakse ühised arusaamad ja ettekujutused ning toimub konsolideerimine. Mohr (1997) leiab, et lisaks töö koordineerimise funktsioonile rahuldab horisontaalse suuna kommunikatsioon organisatsiooni liikmete sotsiaal-emotsionaalseid vajadusi.

Horisontaalse kommunikatsiooni barjäärid sarnanevad ülevaalt alla ja alt üles suunatud info liikumise probleemidega. Usalduse puudumine kaastöötajatesse, hirm, et info liigub soovimatult ülespoole ning ka konkurents ressursside üle struktuuriüksuste

vahel mõjutavad samal hierarhia tasemel paiknevate töötajate omavahelist suhtlemist (Pace & Faules 1994).

Richmond (Mohr 1997: 177) nendib, et organisatsioonis on rohkem suhtlemist horisontaalsel kui vertikaalsel tasandil, sest on rohkem alluvaid kui ülemusi ning töötajad samal hierarhia tasemel on avatumad suhtlema üksteisega kuivõrd inimestega teisest autoriteedi tasandist. Mast (2002) nendib aga, et organisatsioonides on tavaliselt vähem kommunikatsioonikanaleid horisontaalse ja ülespoole suunatud infoliikumise jaoks, millest tuleneb oht, et otsuseid tehakse ilma kõiki ressursse ja arvamusi arvestamata.

Pace ja Faules (1994) esitavad kanalite-vahelise (*cross-channel*) kommunikatsiooni mõiste, mis tähendab organisatsiooni funktsionaalsete üksuste liikmete vahelist suhtlemist. Nende vahel ei eksisteeri aga hierarhilist suhet, neid ei ühenda ametlikud suhtlus- ja käsuliinid. Siin on tegemist tavaliselt spetsialistidega, kelle vastutusala on seotud erinevate funktsionaalsete üksustega. Mohr (1997) leiab, et diagonaalne kommunikatsioon on eriti oluline, kui teatud ülesannete täitmisel kommunikatsiooni tavapärased liinid piisavalt efektiivsed pole. Vadi (2001: 143) leiab, et diagonaalne suhtlemine leiab aset, kui inimesed erinevatelt tasanditelt tegutsevad koos ühe kindla eesmärgi saavutamise nimel. Mitteametlik suhtlemine on tema arvates ka valdavalt diagonaalse suunaga, kuid organisatsioonides võib olla ka külgmistes suundades arenevaid ametlikke suhtlusvõrgustikke.

Eespool kirjeldatu täiendamiseks pean vajalikuks lisada, et organisatsiooni formaalne struktuur ei pruugi alati täita infoliikumise vajalikke liine. Samuti ei ole võimalik organisatsioonist kõrvaldada isiklikke kontakte ja mitteametlikel suhetel põhinevaid tavasid. Pace ja Faules (1994) nimetavad informaalse suhtlemise võrgustikku, mille aluseks on interpersonaalsed suhted ning mis ei sõltu ametlikust struktuurist, nn viinamarjakobara mudeliks. See tähendab, et info liigub enamasti kiiresti erinevates suundades nii ülevalt alla, alt üles, horisontaalselt kui ka diagonaalselt. Informaalse teabeleviku sisu on suhteliselt ebastabiilne ning sisaldab tihti kuulujutte. Mitteametlik info levib enamasti suulisel teel ning tuleneb rohkem situatsioonidest kui inimestest. Mohr (1997) tõdeb, et mitteametlikud suhtlusliinid kujunevad ka inimeste isiklikust suhtlusvajadusest, kuid võivad olla põhjustatud ka ametliku kommunikatsiooni puudulikkusest ning ebakindlusest ja halvast sisekliimast organisatsioonis.

2.2.5. Informaalne versus formaalne kommunikatsioon

Mohr (1997) tõdeb, et lisaks organisatsiooni hierarhiast tulenevale ametliku suhtlemise ja koordineerimise mehhanismile, kujuneb kontrollimatu kommunikatsioonisuhete võrgustik ehk informaalne kommunikatsioon, mis ametlikku suhtlemist täiendab ning paindlikumaks muudab. Näiteks võimaldab mitteametlik kommunikatsioon saada informatsiooni, mida ametlikest kanalitest kätte ei saa.

Efektiivse ja piisava ametliku infoliikumise puhul, mis liigub ülevalt alla, alt üles, horisontaalselt ja diagonaalselt, on informaalne teave kontrollitav. Heade ja usalduslike ülemus-alluv suhetega kaasneb vähem mitteametliku info liikumist (Pace & Faules 1994).

Mohr (1997) leiab, et informaalne kommunikatsiooni on oma spontaansuse ja juhuslikkuse tõttu ettenägematutes situatsioonides ja erandolukordades paindlikum kui formaalsed struktuurid.

Ma leian, et mitteametlikku suhtlemist ei ole võimalik organisatsioonist eraldada ega seda kuidagi ära keelata. Ka efektiivse ja piisava ametliku kommunikatsiooni korral eksisteerivad mitteametlikud suhtlusliinid. Juhi või siis kommunikatsiooni spetsialisti ülesandeks võiks olla välja selgitada, mida informaaalsed kanalid räägivad. See aitaks ehk paremini korraldada ka ametliku info liikumist.

2.3. Muutused organisatsioonides

Muutus on tänapäeva üks lahutamatu osa, millega kõik on sunnitud kokku puutuma. Muutused saavad alguse nii organisatsiooni sisekeskkonnast kui väliskeskkonnast. Et tänapäeva kiire arenguga kaasas käia, on organisatsioonil vaja teadvustada muudatuste tähendust ning pidevat kohandumist keskkonnaga.

Heffron (1989) leiab, et muutused on nii ühiskonnale, organisatsioonidele kui indiviididele paratamatud. Muutused toimuvad tehnoloogias, väärtustes ja hoiakutes, eesmärkides ja vajadustes, samuti muutuvad seadused, ressursside kättesaadavus ja valitsuse poliitiline kontroll.

Hearn ja Ninan (2003) leiavad, et mõttekas on kõneleda konstantsest arengust, sest muutuste mõiste kõlab tihtipeale süsteemi ebanormaalse osana. Organisatsiooni evolutsioonilises arengus peavad nad oluliseks kolme protsessi, mis on vajalikud organisatsiooni püsima jäämiseks. Süsteemid peavad säilitama koherentsuse, kohanema välisele survele ja sisemiselt looma uusi ideid ning arusaamisi (*self-understanding*). Ka Moran ja Brightman (2001) näevad, et muutuste juhtimine tähendab pidevat protsessi, kus uuendatakse juhtimist, struktuuri ning kohanetakse muutuvate keskkonna vajadustega. Siinjuures tähendab muutuste juhtimine uuendustest puudutatud inimeste juhtimist.

Salem (2002) kirjeldab tänapäeva ühiskonda turbulentsena. Ta vaatleb komplekstooria (*complex theory*) kohaselt organisatsiooni selle liikmete interaktsioonide süsteemina. Ta peab muutust reegliks, mitte erandiks. Sellega viitab ta organisatsiooni evolutsioonilisele ja interaktiivsele arengule.

Lähtun oma bakalaureusetöös Dawsoni (McKenna 2000) muutuse definitsioonist, mille kohaselt on tegu lõputu ja pideva kohanemisprotsessiga muutuvates tingimustes. See on vaadeldav õppimise protsessina aga mitte ainult organisatsiooni struktuuri ja praktika muutmise meetodina.

Antud töö kirjutamist on ajendanud Sisekaitseakadeemia soov uurida sisekommunikatsiooni nende organisatsioonides aset leidvate muutuste taustal. Akadeemia nagu ka kogu Eesti haridusmaastiku puhul saab rääkida pidevast kohandumisest keskkonnaga, mis viib organisatsiooniliste muudatusteni. Seepärast uurin akadeemia puhul ka sisekommunikatsiooni muutuste protsessis, mitte niivõrd ühe konkreetse muutuse raames.

2.3.1. Organisatsiooni muutuste põhjused

Otsides vastust organisatsiooni muutuste põhjustele, leiab erialakirjandusest erinevaid seisukohti. Tihtipeale on tegemist nii väliste keskkonna mõjude kui organisatsioonisiseste mõjuteguritega, mida järgnevalt lühidalt tutvustan.

Vos ja Schoemaker (1999) eristavad kolme liiki muudatusi: kultuuriline, töömeetodite muutus ja reorganiseerimine. Kultuuriline muutus kaasneb enamasti juhtimisstiili muutumisega. See nõuab nii ülevalt alla kui alt üles kommunikatsiooni. Töömeetodite muutus hõlmab enamasti organisatsiooni tegevuse kvaliteedi optimeerimist. Reorganiseerimisega kaasnevad muutused organisatsiooni struktuuris ja suhetes (näiteks detsentraliseerimine), mis omakorda võivad kaasa tuua organisatsiooni kultuuri muutumise. Taolised muutused on enamasti ulatuslikud, kuna muutuvad vastutus ja aruandlussuhted. Sellega võib kaasneda palju ebakindlust. Reorganiseerimises on oluline roll kommunikatsioonil.

Mohr (1997) vaatlleb viie organisatsioonimuutumise mõjuteguri interaktsiooni:

- 1) Organisatsiooni positsioneeringu muutused tingivad muutuse strateegilises tegevuses ja seega organisatsiooni muutumise.
- 2) Organisatsiooni ümbruskond ehk keskkond mõjutab organisatsiooni tegevust. Need on poliitilist, sotsiaal-ühiskondlikku või majanduslikku laadi.
- 3) Organisatsiooni elutsükkel viitab sellele, et iga edasimineku organisatsiooni arengus muudab organisatsiooni kujundust. Organisatsiooni elutsükli saab jagada nelja faasi: asutamine, kasvamine, konsolideerumine ja lõpuks langus.
- 4) Organisatsiooni liikmed ja nende ootused ja vajadused mõjutavad samuti organisatsiooni kujunemist. Muutumisprotsess on alati ka õppimisprotsess, sest kõik ootused ja vajadused on kergema või intensiivsema õppimise tulemus. Samuti on Kanteri (Mohr 1997) kohaselt tegemist organisatsiooni poliitiliste protsessidega, kus toimub võimu ja kontrolli taotlemine, mis tingivad muutusi organisatsioonis.
- 5) Tehnoloogiline areng tingib selle, et organisatsioonid asendavad innovaatiliste ideedega olemasoleva. Schumpeter (Mohr 1997) nimetab seda „loovaks hävitamiseks“ (*schöpferische Zerstörung*).

Loetletud aspektid esinevad tihti paralleelselt koosmõjus, sest tegemist on sageli kombineeritud muutusega (Vos & Schoemaker 1999, Mohr 1997). See ilmneb ka Sisekaitseakadeemia puhul, kus organisatsiooni muutused tulenevad erinevatest

mõjuteguritest. Akadeemia väliskeskkonda iseloomustab kiire areng, mis tingib omakorda organisatsiooni positsioneeringu ümberhindamise, samuti kulude optimeerimise ning kvaliteedi tõstmise. Akadeemia visioonis hõlmab organisatsiooni tegevus kogu Eesti sisekaitse- ning haldusspetsialistide väljaõppe ning täiendkoolituse. Samas on tegemist ka suhteliselt noore kõrgkooliga, mis areneb ja täieneb. Juhtkonna vahetusega on muutunud juhtimisstiil, mis omakorda võib tingida muudatusi organisatsiooni kultuuris. Tänapäeval ei saa ka tähelepanuta jätta tehnoloogilist arengut, mis on akadeemias aktuaalne. Kaasajastatakse olme- ja õpperuume ning täiendatakse tehnilisi sidevahendeid ja õppetarbeid. Seega toimub kohandumine erinevate keskkonnast tulenevate teguritega.

Doppleri ja Lauterburgi (Mohr 1997) kohaselt on tänapäeval sotsiaalne, majanduslik ja poliitiline keskkond (*Umfeld*) väga muutlik ja ebastabiilne, kus juhtub väga palju samaaegselt. Organisatsioon on võimeline sellises dünaamilises ja keerukas keskkonnas ellu jääma vaid juhul, kui ta suudab selle kompleksusega toime tulla.

Eespool käsitletud süsteemiteooria järgi on organisatsiooni erinevad elemendid väga tihedalt omavahel seotud. Pace ja Faules (1994) toovad süsteemi teooria käsitluses esile vastastikuse sõltuvuse (*interdependence*) mõiste, mille kohaselt ühe süsteemi komponendi muutusega kaasneb muutusi ka igas teises süsteemi elemendis.

2.3.2. Inimene muutuste protsessis

2.3.2.1. Rollid muutuste protsessis

Organisatsiooni liikmed paiknevad hierarhias erinevatel positsioonidel ning neil on erinevad rollid. Seega varieeruvad ka nende osalus muutuste protsessis, millest tulenevad erinevad kohustused, ülesanded ja probleemid, mida ka antud töö uurimisobjekti puhul välja saab tuua.

Vadi (2001) jagab organisatsiooni liikmed muutustes osalemise rolli ja ulatuse alusel kolme gruppi:

- Strateegid määratlevad muutuste vajaduse, loovad visiooni ning planeerivad kogu protsessi. Need organisatsiooni liikmed analüüsivad väliskeskkonda ning juhivad kogu protsessi.
- Täideviijad vastutavad organisatsioonisisese süsteemi toimimise eest nagu koordineerimine ja struktuur. Siinpuhul on enamasti tegemist keskastme

juhtidega, kes tippjuhtkonnalt saadud uuendused, visioonid tegelikkusesse viivad, muutusi realiseerivad.

- Vastuvõtjad on ülejäänud organisatsiooni liikmed, kellelt oodatakse muutuste vastuvõtmist. Muutused mõjutavad kõige enam neid, kes peavad ka oma tegevust muutma, kohandama uue olukorraga. Ümberkorraldused nende tavapärasel elurütmis võivad põhjustada vastuseisu, pingeid ja stressi, sest tihtipeale ei jõua visioon muutuste kohta kõigi töötajateni.

Inimese osalusest ja rollist muutuste protsessis sõltuvad kindlasti mingil määral ka tema hinnangud, teadmised ja suhtumine uuendustesse. Mulle tundub, et tihtipeale on muutuste välja töötajate käes nn infovõim ja nad ei oska või ei soovi olulist infot kõigi töötajateni edastada. Asjakohases kirjanduses leitakse, et nende üheks oluliseks ülesandeks on töötajate motiveerimine uuendustega kaasa minema, mida ka edaspidi käsitlen. Kui reformide üle otsustajate ring on väike, siis võib kujuneda ka oht, et ülejäänud organisatsiooni liikmed hakkavad uuenduste legitiimsuses kahtlema.

2.3.2.2. Organisatsiooni liikmed muutusteprotsessis ja vastuseis

Nagu eespool kirjeldatud on organisatsiooni liikmed muutustes erinevates rollides, millest võib tuleneda ka nende suhtumine uuendustesse. Üldjuhul harjuvad inimesed kiiresti teatud käitumistavade ja mõtlemismallidega ning uued olukorrad võivad tekitada esialgu segadust ja pingeid ning soovimatust harjumuspärasest loobuda. Seepärast ei pruugi iga organisatsiooni liige reformidega nõustuda.

Mohr (1997) tõdeb, et kerge on paberil muuta organisatsiooni struktuuri ja strateegiat, kuid organisatsiooni muutmine tähendab ka inimeste muutmist organisatsioonis, sest just nende hoiakud, käitumine ja väärtused määravad muutuste edukuse. Inimesed kalduvad aga säilitama *status quo*'d, sest see on turvaline.

Moran ja Brightman (2001) leiavad, et muutuste puhul tuleb tegeleda ennekõike inimestega, arvestades sealjuures, et muudatused puudutavad just kõige teravamalt kolme töökäitumise mõjutajat: eesmärki, identiteeti ja meisterlikkust. Nende arvates vajavad inimesed teatud järjepidevust ning terviklikku ülevaadet, mis nende ümber toimub. Muutused kõigutavad aga inimeste identiteeditaju, tunnetust selle kohta, kes nad on. See viib soovini säilitada *status quo*'d ja kujuneb vastuseis muudatustele.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni populaarseks kirjutanud Ameerika teadlane Senge (Alas 2002: 33) väidab, et inimesed samaaegselt otsivad ja kardavad

muudatusi. Tema arvates ei tõrju inimesed mitte muudatusi kui niisuguseid, vaid nad on vastu sellele, et keegi teine püüab neid muuta.

Muudatuste tõrjumise põhjuseks on kõige sagedamini isiklikud huvid. Inimesed tõrjuvad muudatusi kartusest kaotada midagi väärtuslikku: võimu, prestiiži, palka või soodustusi. Samas võivad nad osutada vastupanu lihtsalt seetõttu, et nad on teadmatuses ega tea, mida muudatused neile isiklikult kaasa toovad. Määramatus, mis on tingitud vähesest informeeritusest, tekitab hirmu tuleviku ees. Tegemist võib olla informatsioonipuudusega või usaldamatusega juhtkonna suhtes (Alas 2002). McKenna (2000) leiab, et kui inimesed ei saa aru, mida muudatused kaasa toovad, miks need vajalikud on ja milleni see viib, on vastuseis kerge kujunema. Usaldamatuse õhkkonnas on tõenäolisem, et juhtkond ei edasta vajalikku informatsiooni muutuste kohta või siis on see teave moonutatud. Sellises olukorras kujuneb organisatsiooni liikmete ebakindlus ning hakkavad levima kuulujutud, mis tähendab hirmu õhkkonna teket. Tulemusena kujunevad infoliikumise barjäärid.

Vastupanu võib tuleneda ka informatsiooni ühekülgsest tõlgendamisest või võimetusega antud informatsiooni mõista. Kui inimestel on erinevad eesmärgid, võib see viia erinevate hinnangute andmiseni oodatavale kasule, mida eelseisvad muudatused peaksid kaasa tooma (Alas 2002: 33). Vastavalt taju valivusele võib kaasneda sellega oluliste faktide ignoreerimist, mistõttu ei muutu inimese käitumine soovitud suunas (McKenna 2000).

Üheks levinumaks muudatustele vastuseisu põhjuseks on soovimatus muuta väljakujunenud harjumusi. Põhjuseks võib olla ka lihtsalt kartus uues suhtes. Isiksusest tulenevalt on inimeste võime muutustega kohaneda erinev. Alas (2002) toob välja inimtüübi, kellele on muudatustele vastuseisu osutamine kõige iseloomulikum. Need on inimesed, kes, tuginevad otsuste tegemisel tugevalt oma isiklikele kogemustele; arvavad, et põhitingimused ei muutu mitte kunagi ning on seisukohal, et alati on ainult üks parim lahendus ja keelduvad teisi variante arutamast. Nendele inimestele on iseloomulik liigne muretsemine ja enesekindluse puudumine ning nad kardavad riskida. Heffron (1989) tõdeb, et samuti varieerub individuaalne tolerantss muutuste suhtes. Samas, kui ühele võib muutus tunduda hirmuäratavana ja tekitab ebastabiilsust, siis teine võib uuendustes näha enda jaoks hoopis väljakutset.

Siinkohal saab kokku võtta, et inimestel on erinevad hoiakud muutuste suhtes. See, kas ta on motiveeritud uuega kaasa minema või hoopis hoiab vanast kinni, sõltub väga paljudest erinevatest asjaoludest. Antud töö teooriale põhinevas bakalaureusetöös ei

vaatle ma, milliste vastuseisu ilmingutega uuritavas organisatsioonis tegemist on, vaid pean eelduseks asjaolu, et igasugused muudatused organisatsioonis tekitavad teatud määral segadust ning organisatsiooni liikmed ei ole alati valmis uuendustega kaasa minema. Kaschub (Klöfer et al 2001) märgib, et vastuseis on muudatusprotsessi üks lahutamatu osa, mida tuleb õigete meetoditega lahendada. Seda ei tohi ignoreerida, vaid sellega tuleb tegeleda.

2.3.2.3. Inimese käitumismuster

Organisatsiooni efektiivsuse ja edukuse tagavad paljuski selle töötajad, kuidas nad oma tööd teevad ja millise panuse nad sellesse investeerivad ning milline on nende hoiak uuenduste suhtes. Inimesed on oma olemuselt väga erinevad nii oma vajaduste, ellusuhtumise, hoiakute kui teadmiste poolest. Siinkohal pean vajalikuks käsitleda lühidalt inimese arvamuste, hoiakute ja käitumise kujunemise aspekte, toetudes Mohri individuaalse käitumise kujunemise mudelile³. Vadi (2001: 86) leiab, et väärtuste ja tõekspidamiste mõju käitumisele vahendavad hoiakud, mis on kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak koosneb kolmest komponendist:

- tunnetuslik komponent sisaldab tõekspidamisi, arvamusi, teadmisi või informatsiooni mingi nähtuse kohta;
- emotsionaalse komponendi moodustavad tunded, suhtumised ja meeleolud, mis on antud nähtusega seotud;
- käitumusliku komponendi moodustavad inimese soov ja oskused käituda vastavalt oma hoiakutele.

Mohr (1998) leiab, et inimese käitumise ning suhtumise kujunemine muutuste suhtes sõltub suures osas informatsioonist, mida ta teadlikult ja alateadlikult ümberkorralduste kohta saab ja töötleb. See sõltub samuti ka konkreetse inimese vajadustest ning sotsiaalsest taustast ja kogemusest. Ta eristab käitumise kujunemises kolme erinevat aspekti: tajumine, otsustus ja aktiveerumine ehk tegutsemine.

Inimene otsustab muutuste kasulikkuse ning oodatavate tagajärgede üle vastavalt subjektiivselt tajutud informatsioonile. Sõltumata edastatud objektiivse info hulgast ja kvaliteedist, mida retsipient ei saa eriti mõjutada, on info vastuvõtt ja tajumine

³ Teemat käsitletakse käesolevas töös vaid lühidalt ülevaatlikkuse mõttes.

subjektiivsed lähtuvalt retsiipiendist. Informatsiooni tajumise ja mõistmise protsess sõltuvad inimese tähelepanuvõimest, kui palju suudab ta uut informatsiooni vastu võtta; inimese aktiivsusest informatsiooni otsimisel; info mitmetähenduslikkusest, mis kirjeldab informatsiooni täpsust ja selgust ning tajumoonutusest, mis tähendab info mõistmise kvaliteeti (Mohr 1998).

Mohr (1998) tõdeb, et vastavalt subjektiivselt tajutud ja tõlgendatud informatsioonile teeb inimene otsustuse muutuste ning nende oodatavate tulemuste ja tagajärgede kohta. Seda mõjutavad ka inimese isiklikud ootused ja ettekujutused uuenduste eeldatavatest tagajärgedest. Kujunev suhtumine võib olla nii positiivne kui negatiivne. Et mida rohkem informatsiooni, seda põhjalikum on otsustus. Samas pole aga tõenäoline absoluutse informatsiooni omamise olukord. Seega, inimene otsustab toimuva üle vastavalt subjektiivselt tajutud informatsioonile ning arvestades isiklike eesmärgi ning üldisi norme.

Vastavalt subjektiivsele otsustusele, võib indiviid tajuda muutuste tulemusena teatud riske. Antud juhul tähendab tajutud risk Cunninghami (Mohr 1997) järgi muutuste ennustatavat tagajärge („objektispetsiifiline risk“) ja isiklike vajaduste rahuldamise ebakindlust uues olukorras („subjektispetsiifiline risk“). Objektispetsiifiline risk tähendab seda, kuivõrd efektiivseks ja kasulikuks hindab indiviid muutusi nii organisatsiooni kui enda töövaldkonna seisukohast. Mohr tsiteerib näitena Richmond’it (Mohr 1997: 128): „Inimesed on muutustele vastu ka sellepärast, sest neil on olnud kogemusi ebaõnnestunud muutusteprotsessidega.“⁴ Subjektispetsiifiline risk viitab sellele, milliseid tagajärgi võib muutus inimesele isiklikult tuua, kusjuures määravaks on individuaalsed eripärad ning vajadused. Richmond (Mohr 1997: 128) leiab, et „põhjus, miks inimesed on muutustele vastu, seisneb selles, et nad kardavad oma positsiooni või staatuse muutumist organisatsioonis.“⁵

Eespool kirjeldatud psühholoogiliste protsesside käigus kujuneb inimese käitumine. Siinjuures peab Mohr (1998) oluliseks organisatsioonis „kreatiivse pinge“ (*kreative Spannung*) olemasolu, kus on igaühe panus ning muutumisvõime maksimaalne. Kui on tegemist liiga kõrge aktiveerumisega (kõrge kreatiivne pinge), milleks on näiteks stress, siis ei ole organisatsiooni liikmete panus efektiivne. Teisest küljest mõjub ka liiga madal aktiveerumine, kus töötajad tunnevad olemasolevast olukorrast suurt rahuldust, muutustele pärssivalt (Mohr 1998).

⁴ Autori tõlge.

⁵ Autori tõlge.

Samas pole kreatiivse pinge õhkkond organisatsiooni arenemise ning muutumise seisukohast piisav. Et kogu organisatsiooni efektiivsust tõsta, on vaja, et kõik töötajad „ühest köiest tõmbaksid“. See tähendab, et töötajad peavad organisatsiooni ühise eesmärgi nimel tegutsema. Konkreetne ühine eesmärk annab organisatsiooni liikmele orientatsiooni, kuhu liikuda, mille nimel tegutseda (Mohr 1998).

Hearn ja Ninan (2003) toovad esile asjaolu, et organisatsioonis eksisteerivad erinevad sotsiaalsed reaalsused, millest tulenevad ka erinevad hoiakud muutuste suhtes. See tähendab, et muutusi tajutakse üksikisikute tasandilt lähtuvalt erinevalt. Sellises olukorras on oluline avatud suhtlemise õhkkond, mis kujundab ka tugeva võimubaasi ja ühised arusaamad. Organisatsiooni tähenduskeskkonnad (*meaning environments*) on aga oma loomult kompleksed, sest organisatsiooni liikmete vahelised interaktsioonid, mis moodustavad tähenduste võrgustiku on kompleksed ning asümmeetrilised. Teisest küljest on ka töötajate juurdepääs informatsioonile erinev.

Ma pean käesoleva töö kontekstis oluliseks ära märkida, et indiviidi hoiakud ja käitumine tulenevad tema isikliku kogemuse ja isiksuse eripärade ning töökoha sotsiaalse konteksti koosmõjudest.

Erialakirjanduses on levinud arvamus, et üks võimalus pingeid, segadust, passiivsust ning vastuseisu vähendada on efektiivne sisekommunikatsioon, st töötajate motiveerimine, toimuva selgitamine ning ühise visiooni ning eesmärkide seadmine. Tuginedes Mohri muutustele vastuseisu käsitlusele arvan, et alati ei pruugi inimeste vastuseis muutustele seisneda uuendustele vastu töötamises, vaid nad ei lähe lihtsalt uuega kaasa, pole motiveeritud tegutsema. See tähendab aga, et organisatsiooni areng on takistatud ning organisatsioon ei tegutse efektiivselt. Mohr (1998) näeb siin aga lahendusena, et informatsioon suunab ja mõjutab paljuski organisatsiooni liikmete käitumist, seetõttu on kommunikatsioonil oluline roll organisatsiooni muutuste protsessis.

2.4. Kommunikatsioon muudatuste protsessis

Nagu eespool täheldatud toovad muudatused kaasa segadust ning teatud määral ebakindlust. Eeldades, et kavandatavad muudatused on selgelt läbi mõeldud ning nende vajadus põhjendatud, siis nende ellu viimisel on oluline info tõrgeteta liikumine ülevalt alla ja alt üles, selle kvaliteet ja operatiivsus. Ainuüksi sellest aga ei piisa. On vaja ka töötajaid motiveerida uuendustesse panustama. Turner (2003) väidab, et muutus on juhtkonnale võtmesõnaks, mis tähendab, et organisatsioonis on vaja parandada ja aktiveerida kommunikatsiooni. Samuti leiab Quirke (2002: 18), et konstantselt muutuv keskkonnas võib kommunikatsioon olla võimsaks vahendiks muutuste ellu viimisel.

Mohr (1998) toob välja kahe teadlase erinevad lähenemised efektiivse kommunikatsiooni kohta. Rogers ja Roethlisberger (1991) leiavad, et kommunikatsioon saavutab suurima efektiivsuse, kui inimestel on võimalus vabalt oma arvamust väljendada. Sellele vastandub aga Grates'i (1994) arusaam, kus ta väidab, et efektiivne kommunikatsioon tähendab inimeste käitumise suunamist ja mõjutamist teatud kindlas suunas. Mohr pakub välja kommunikatsioonistrateegia muudatuste kommunikeerimiseks, kus need kaks erinevat lähenemist on koondatud ning organisatsiooni vajadused ja aktiivsete töötajate vajadused rahuldatakse. Ta toetub kommunikatsioonimudeli ülesehitusel vanale tõele: „*Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht eingesehen und eingesehen ist noch lange nicht umgesetzt*“⁶ (Mohr 1998: 77).

Kuna efektiivne kommunikatsioon baseerub ennekõike korrektset infoedastusel, siis on oluline, et organisatsiooni liikmeteni jõuaks piisav hulk kvaliteetset informatsiooni, mida ka õigesti tõlgendatakse. Seega on vaja informatsiooni edastamisprotsessi optimeerida. Samas on sisekommunikatsiooni ülesanne ka töötajate otsuste ja hoiakute mõjutamine ning muutustele poolehoidu saavutamine. See eeldab alates muutuste algusest järjepideva informatsiooni edastamist, mis kahandab potentsiaalset objektiivse ja subjektiivse riski tajumist (vt eespool peatükk 4.2.3). Siinjuures tuleb aga ka arvestada individuaalsete erinevuste ning töötaja sotsiaalse taustaga. Kolmandaks on vaja töötajaid nõ aktiveerida, luua loominguline ning uuendusmeelne õhkkond, motiveerida töötajaid organisatsiooni eesmärkide nimel tegutsema (Mohr

⁶ Öeldud ei tähenda kuuldud, kuuldud ei tähenda aru saadud, aru saadud ei tähenda omaks võetud, omaks võetud ei tähenda ellu rakendatud. (autori tõlge)

1998). Vos ja Schoemaker (1999) leiavad, et muudatustega seotud kommunikatsioonitegevus jaotub kolme põhilisse ossa: informeerimine, organisatsiooniga seotuse säilitamine ja muutusteprotsessi aktiveerimine, stimuleerimine.

Sellest lähtuvalt toob Mohr (1997, 1998) välja kolm organisatsiooni sisekommunikatsiooni komponenti, mis mõjutavad indiviidi käitumist ja hoiakute kujunemist (vt eespool peatükk 4.2.3) muudatuste protsessis: tehniline komponent ehk organisatoorne kommunikatsioon, veenev ja mobiliseeriv komponent.

Tehniline komponent tähendab ühest küljest informatsiooni ülekannet ja edastamist ning organisatsiooni liikmete vahelist interaktsiooni, mis on kahe-suunaline protsess, kus toimub vastastikune interpersonaalne kommunikatsioon ning vastastikune käitumise mõjutamine. See hõlmab nii organisatsiooni formaalse kui informaalse kommunikatsiooni aspekte, mille eesmärk on interpersonaalse ja üleorganisatsioonilise kommunikatsiooni toimimise optimeerimine (Mohr 1998). Informatsiooni edastamine on kommunikatsiooni esimene aste, kuid interaktsioonis toimub informatsiooni tajumine ja mõtestamine. Oluline on siinjuures näost-näku suhtlemine, mida ei asenda tehnoloogilised kiired vahendid (Quirke 2002).

Moran ja Brightman (2001) toovad samuti eduka muutuste läbiviimise elemendina esile õigeaegse ning piisava infoedastamise igale organisatsiooni tasandile. Siinjuures peavad nad oluliseks kahepoolset kommunikatsiooni, kus toimib nii ülevalt alla kui alt üles suhtlemine ning julgustatakse osalema kõiki, mil saavutatakse toetust, sest muutus tähendab jagatud vastutust organisatsioonis. Quirke (2002) toob probleemina esile, et kuna muutused on pidevad, siis neid kommunikeeritakse ebapiisavalt ning samuti kujuneb infoüleküllus, mis tähendab, et inforohkus ületab töötajate võime infot vastu võtta ja töödelda. Töötajate tahe vastu võtta sõnumeid, mis neile edastatakse, on kahanemas ning samuti aeg, mis nad kulutavad oma tähelepanu suunamiseks uuele teabele, on vähenemas. Seda olukorda raskendab veelgi koordineerimata ja ebajärjepidev kommunikatsioon ning halvasti läbi mõeldud ja esitatud informatsioon. Informatsiooni edastamisel esineb probleeme informatsiooni tõlgendamisel, see tähendab, et info edastaja mõtleb teisiti kui adressaat seda mõistab. Mohr (1998) nimetab aspekte, mida sõnumi edastaja arvestama peaks, et kommunikatsioon eesmärki täidaks: edastatavad sõnumid peavad olema lühidalt, selgelt ja arusaadavalt formuleeritud, informatsiooni hulk peab vastama vastuvõtja suutlikkusele uut

informatsiooni vastu võtta ja töödelda, et vältida infoüleküllust, kommunikatsioon peab olema suunatud kindlale sihtgrupile, sobima selle omadustega, peab vältima vastuolulise informatsiooni levimist erinevate kanalite kaudu, peab olema valmis tagasiside vastuvõtuks. Sõnumi vastuvõtja peab aga informatsiooni vastu teatud määral huvi üles näitama, püüdma mõista info edastaja kavatsusi, suhtuma temasse neutraalselt ning olema valmis aktiivseks kuulamiseks ja küsima lisa, et põhjalikult informanti mõista. Infoedastusprotsessis tuleb aga arvestada võimaliku infomüraga. Et informatsioon kiiresti ja moonutamatult adreassaadini jõuaks, tuleks rakendada otseseid ja lühikesi informatsiooni edastamise kanaleid (Mohr 1998). Samas leiab McKenna (2000), et kommunikatsioonist ja informatsioonist ei ole muudatuste protsessis arusaamatuste vähendamisel kasu, kui organisatsioonis eksisteerib usaldamatuse õhkkond.

Nõustun, et efektiivse kommunikatsiooni eelduseks on optimaalne informatsiooni kahesuunaline liikumine ning töötajate kaasamine. Seetõttu on püütakse akadeemias teostatavas uurimuses välja selgitada ka infoliikumise põhiprobleeme.

Veenev kommunikatsiooni komponent põhineb primaarsel ja sekundaarsel informatsioonil, mis siis vastavalt viitab sõnumile ja selle edastaja omadustele. Eesmärk on siinjuures indiviidi otsustusprotsessi sel viisil mõjutada, et ta aktsepteeriks muutusi ning tajuks muutustest minimaalset riski (Mohr 1998).

Sekundaarne informatsioon ehk sõnumi edastaja omadused mängivad olulist rolli primaarse informatsiooni vastu võtmisel ja tõlgendamisel. Infoallika mõjususe teise indiviidi otsustusprotsessis sõltub tema usaldusväarsusest (objektiivsus, kompetents), atraktiivsusest (sümpaatia, sarnasus) ning autoriteedist ehk võimust (Mohr 1998). Inimesed eelistavad saada informatsiooni nende vahetult ülemuselt isikliku suhtlemise teel, sest see on enamasti usaldusväärsem. Nii on võimalik saada ka otsest tagasisidet, mis on probleemid ja arusaamatused (Quirke 2002).

Organisatsiooni muutuste puhul on ka oluline edastatavate sõnumite sisu, et minimeerida organisatsiooni liikmete tajutud riski muutuste eeldatavatest tulemustest. Mohr toob välja oluliste sõnumi sisu elementidena näiteks suhtelise eelise kommuniqueerimise ehk mis kasu on uuendustest, sõnumite lihtsuse ja selguse ehk „*Keep it simple, stupid*”⁷ (Mohr 1998:89). Oluliseks peab ta ka ülevaatlikkust ehk

⁷ Sõnasta lihtsalt ja „rumalalt“. (autori tõlge)

muudatuste tulemuste ja tagajärgede kommunikeerimist. Quirke (2002) leiab, et kommunikeerida tuleb nii kogu konteksti kui ka muutuste kohta „miks“ ja „mida“ ning võimalikke stsenaariume, mis muudatustega kaasneb. Töötajatele tuleb konkreetselt selgitada, kuidas see neid mõjutab. Sealjuures tuleb maksimeerida järjepidevuse ja stabiilsuse tunnetust.

Identiteet on organisatsiooni sidususe element, kusjuures on oluline, et töötajad end organisatsiooniga identifitseeriks (Quirke 2002). Tähtis on töötajatele ka selgitada, milliseid töötulemusi neilt uues olukorras pärast muudatusi oodatakse, sest muudatused mõjutavad, nagu eespool käsitletud, töötajate identiteeti, meisterlikkust ning eesmärgi. Seni, kuni arusaam muutustest on vastuolus töötaja hoiakutega, on inimene muutuste vastu. Seepärast on oluline ka dialoog muutuste mõjust ja uuenduste sobitamisest töötajate eesmärkidega. See võimaldab ka töötajatel avaldada oma arvamust (Moran & Brightman 2001).

Seega järelتان, toetudes Mohri kommunikatsiooni veenvale komponendile, et oluline on, milliseid sõnumeid muutuste kohta edastatakse ning kelle kaudu info põhiliselt levib.

Mobiliseeriva komponendi eesmärk on töötajaid organisatsiooni eesmärgi nimel tegutsema suunata. Selleks on vaja ennekõike selgitada, miks muutuseid organisatsioonis vaja on ning kuhu need viivad. Juhtimine, visioon ja meeskonnatöö on mobiliseeriva mõjuga, mis näitavad organisatsiooni liikmetele tegutsemissuuna ning loovad „kreatiivse pinge“ (Mohr 1998: 91).

Visioonil on Mohri (1998) järgi fokuseeriv ja motiveeriv funktsioon. Esitades potentsiaalsed tulevikusihipid, kujuneb organisatsiooni liikmetele orientatsioon tegutsemiseks. Visioon, mis esitatakse potentsiaalse tulevikupildina, kujundab motiveeriva nn psühholoogilise tasakaalutuse ehk „kreatiivse pinge“. Ei piisa aga ainult visiooni sõnastamisest, vaid seda tuleb ka organisatsiooni liikmetele kommunikeerida. Ka Kotter (McKenna 2000) toob organisatsiooni muudatuste protsessis esile olulise osana visiooni loomise ja kommunikeerimise ning töötajate motiveerimise selle visiooni nimel tegutsema. Moran ja Brightman (2001) peavad muudatustes oluliseks ka juhtimist, kreatiivsust, pidevat täiendamist, ja meeskonnatöö efektiivsust.

Muutused saavad alguse ennekõike juhtkonnast, mis on ühtlasi organisatsiooni kujundaja, suunaja ning arendaja. Sellest tulenevalt on juhi ülesanne organisatsiooni

liikmete mõjutamine ja suunamine. Juhtivtöötajatel on seega oluline osa mobiliseerivas kommunikatsioonis, sest nende initsiatiivist sõltub palju ka sisekommunikatsiooni edukus (Mohr 1998). Vadi (Vadi 2001: 302) leiab samuti, et organisatsiooni muutmisel on oluline tippjuhtkonna aktiivne tegutsemine. Hearn ja Ninani (2003: 442) järgi seisneb juhtkonna väljakutse muutuste konteksti loomises ja kujundamises, mis võimaldab muutuste elluviimist. Sealjuures säiluvad organisatsiooni koherentsus ning identiteet.

Ükskõik milline on juhtimisstiil, kommunikatsioonil on juhtimises keskne roll, mille efektiivsuse faktorid on järgnevad: järjepidev ühtne sõnum; eesmärgi selgus, kuhu organisatsioon liigub; põhimõtete konkreetsus, mille põhjal töötajad saavad teha oma otsustusi; prioriteetide fokuseeritus (Quirke 2002).

Kuna tundub, et igasugune muudatus, mida inimene ise ei ole välja mõelnud, kutsub temas esimese reaktsioonina esile vastuseisu, tuleb planeeritud muudatuste läbiviimisel kõige rohkem tegeleda töötajate muudatuste protsessis osalemiseks motiveerimisega (Alas 2002: 32). Inimesi on vaja aktiivselt kaasata aruteludesse, kuidas muutusi nende tegevusvaldkonnas teostada. Mida vähem neid kaasatakse, seda vähem pühendunud nad on (Quirke 2002: 133).

Kuna organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik organisatsioonis töötavad inimesed neid aktiivselt toetavad, on oluline, et juht suudaks vajaduse nende muudatuste järele töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest (Alas 2002: 5). Quirke (2002: 11) toob probleemina välja, et juhid ei suuda alati organisatsiooni eesmärgi töötajateni edastada ning probleemiks on madal usaldus. Edukas organisatsioonis peavad selle liikmed teadma üldisi arengusuundi ning milline on nende roll. Kommunikatsioon on kui lüli, mis ühendab juhtkonda töötajatega.

Iga indiviidi võime toime tulla muutustega sõltub tema isikuomadustest. Samas on aga tõestatud, et indiviidi rahulolu ning kogu organisatsiooni efektiivsus on maksimaalne, kui meeskonnatöös koordineeritakse ning rakendatakse töötajate isiklike oskuseid. Lisaks sellele tõstab töötajate rahulolu muutustega ka asjaolu, kui nad saavad muutuste välja töötamises osaleda (Mohr 1998: 95). McKenna (2000) leiab, et kui inimene soovib ja on suuteline panustama oma ideedega, siis tema kaasamine muudatuste välja töötamisse ja otsustusprotsessi, vähendab tõenäosust muudatustele vastuseisuks.

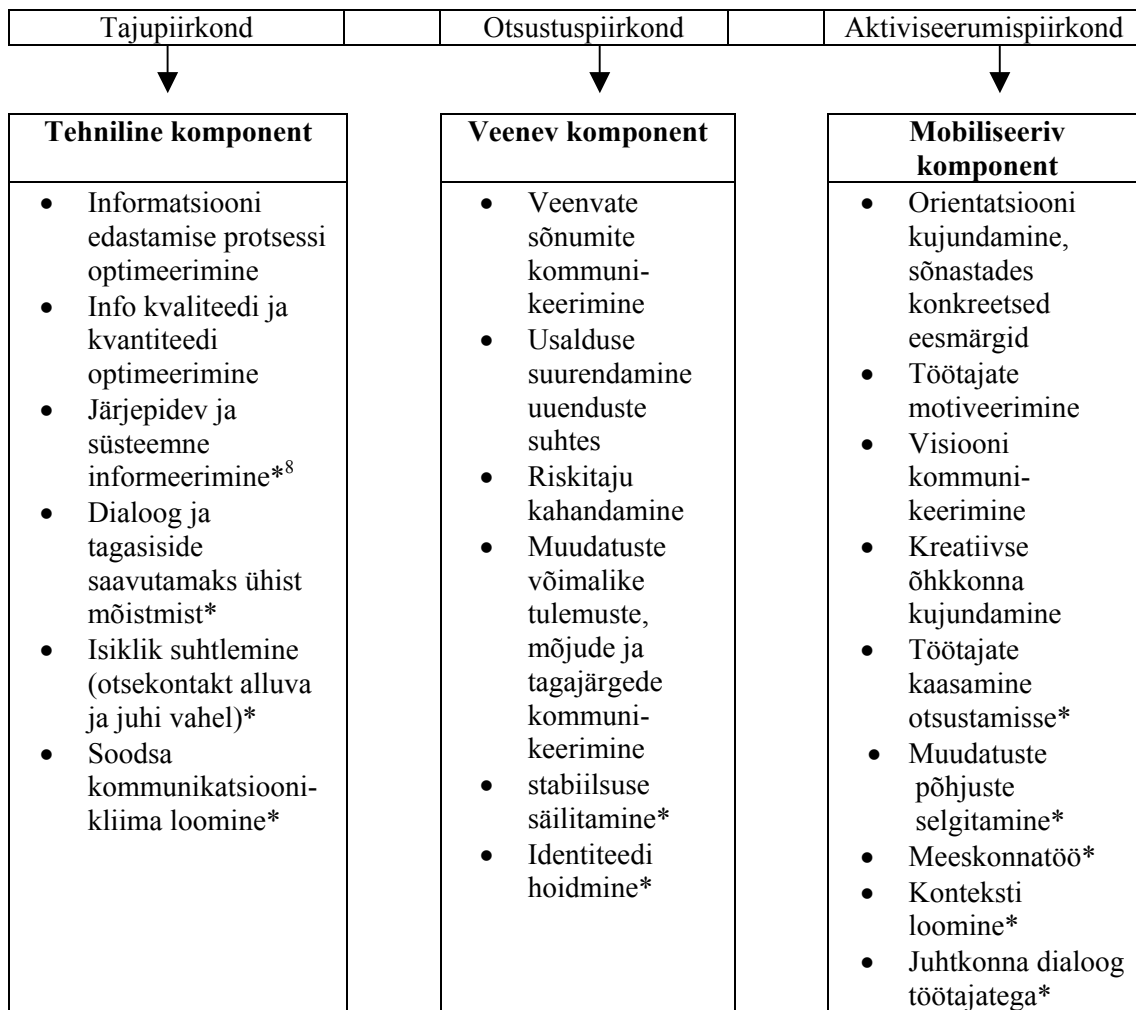
Seega järeldan, et oluline osa organisatsiooni edukal toimimisel on selge tegevuse visiooni ning konkreetsete eesmärkide sõnastamine ning nende kommunikeerimine. Oluline roll on siin juhtkonnal, kelle ülesanne on töötajaid motiveerida ühiste eesmärkide nimel tegutsema ning luua dialoog töötajatega.

Vos ja Schoemaker (1999) võtavad kokku kriteeriumid informatsioonile muutuste protsessis:

- õigeaegne ehk aegsasti edastatud;
- info peaks pärinema otsesest allikast (näiteks juhtkonnalt), aga mitte meediast;
- info peab olema selgitav ja andma vastuseid muutustega seonduvatele küsimustele;
- edastatav info peab olema usaldusväärne ja kontrollitud, et vältida arusaamatusi;
- regulaarne info muutuste protsessis vähendab töötajate ebakindlust. Informeerida tuleb ka positiivsetest tulemustest;
- üksikisikuid puudutav info peab olema diskreetne;
- kus võimalik, tuleb kaasata töötajaid;
- muutuste kontekstis on soovitavad otsekontaktid juhtidega

Organisatsioonisisene kommunikatsioon saab olla efektiivne strateegiline vahend, kui see aitab inimestel muuta informatsiooni tegevuseks. Selleks on oluline edastada piisavalt informatsiooni, luua edastatud sõnumitele kontekst, jagada nägemusi ja arvamusi ning koguda tagasisidet toimunud kommunikatsiooni kohta (Quirke 2002).

Kokkuvõtvalt järeldan, et organisatsioonisisene kommunikatsioon omandab veelgi suurema tähenduse, kui organisatsioon läbib erinevaid muudatusi, millega kaasneb suur hulk uudsust ning informatsiooni. Efektiivne organisatsioonisisene kommunikatsioon põhineb järjepidevusel ning kahesuunalisel infoliikumisel. Rõhku tuleb pöörata nii sellele, mida kommunikeeritakse kui ka sellele, kuidas seda tehakse, tähtis on nii info optimaalne hulk kui kvaliteet. Samuti on oluline kaasata töötajaid neid puudutavatesse otsustesse ning motiveerida neid uuendustesse panustama ja efektiivselt kaasa tegutsema ja mõtlema, kommunikeerides ühist visiooni (Joonis 2).



Joonis 2. Efektivse kommunikatsioonijuhtimise komponendid muutuste protsessis toetudes Mohrile (Mohr 1997: 259).

⁸ *-märgistusega aspektid lisatud Mohri kommunikatsiooni mudelile, toetudes teistele refereeritud teoreetikutele.

3. Empiiriline osa

3.1. Uuringu metoodika

Uuringu eesmärk on kirjeldada ja analüüsida akadeemia sisekommunikatsiooni, sisekliimaga seotud aspekte, organisatsiooni liikmete poolt tajutud akadeemia identiteeti ja hinnanguid muudatustega seonduvale ning lähtuvalt uuringu tulemustest teha ettepanekuid kommunikatsiooni parandamiseks. Uuringus kasutan nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset meetodit, milledest esimene võimaldab välja tuua uuritavate aspektide eripärad ja annab põhjalikuma ülevaate probleemidest, ning kvantitatiivne võimaldab saada laiemat tervikpildi kogu organisatsiooni töötajaskonna läbilõike põhjal.

Kõigepealt viisin akadeemias läbi struktureeritud süvaintervjuud (intervjuu kava on Lisas 1), mille käigus selgitasin organisatsioonis toimunud ja käimasolevaid muudatusi, nendega kaasnenud probleeme, organisatsiooni liikmete poolt tajutavat organisatsiooni identiteeti ning sisekommunikatsiooni probleeme. Uuringus kasutasin struktureeritud vabade vastustega intervjuud, mis tähendab, et intervjuu oli konkreetsete küsimustena ette planeeritud, mis esitati kõigile intervjuueeritavatele. Standardiseerimata (ette antud vastusevariantideta) süvaintervjuu annab vahetumat teavet intervjuueeritava tunnete, teadmiste, kogemuste kohta. Struktureeritud intervjuu vorm võimaldab koondada erinevad intervjuueeritavate subjektiivsed hinnangud ja arvamused ühtsesse süsteemi, et tulemusi üldistada ning võimalikke seoseid ning võrdlusi leida (Vihalemm 2004-2005).

Intervjuud kestvusega umbes 45 minutit toimusid akadeemias ajavahemikul 7.-8. detsember 2004. aastal, üheksa neist isikliku intervjuueerimise teel ning kaheksa intervjuueeritavat vastasid küsimustele hiljem e-maili teel. Uurimusse olid kaasatud kõik kolledžite direktorid (kokku viis), akadeemiline personal ehk (juhuslikult valitud) õppetoolide juhataja-õppejõud (kokku kuus), akadeemia tugistruktuuride juhatajad (kokku kaks) ja akadeemia haldusalasse liidetud koolide direktorid (kokku kaks) ning õppeprorektor ja haldusdirektor. Kirjeldatud valimi koostamise eesmärk oli saada võimalikult lai ja üldine ülevaade akadeemia kommunikatsioonikorraldusest, toimunud muudatustest ja nendega kaasnenud probleemidest, mida minu arvates oli kõige mõttekam uurida juhtivtöötajatelt ja juhataja-õppejõududel. Esialgselt

planeeritud valimist jäid välja õppe-arendusprorektor ja rahandusosakonna juhataja, kuna esimene ei leidnud sobivat aega intervjuuks ning teine ei pidanud end piisavalt kompetentseks küsimustele vastama, kuna oli akadeemias töötanud vaid mõned kuud. Intervjuud kulgesid meeldivas õhkkonnas ning vastastikuses heatahtlikkuses.

Intervjueeritaval paluti kõigepealt hinnata 5-palli süsteemis erinevaid organisatsiooni korralduslikke valdkondi vastavalt sellele, kuivõrd problemaatiline on antud aspekt tema arvates kogu organisatsiooni seisukohast. See oli ühtlasi ettevalmistus suuliseks intervjuuks, et respondent eelnevalt erinevad organisatsiooni aspektid läbi mõtleks, mis hõlbustaks suulises intervjuus küsimustele vastamist.

Intervjuu käigus esitasin 13 avatud küsimust, kus vastajatel oli võimalik vabalt oma arvamust avaldada. Küsimused jaotusid põhimõtteliselt kolme ploki. Kõigepealt püüdsin selgitada, millised muudatused on mõjutanud organisatsiooni liikmeid ja kuidas ning millised probleemid (ennekõike kommunikatsiooniga seonduvad) on nendega kaasnenud, mis võimaldas saada põhjalikuma ülevaate muudatuste kontekstist ja kuivõrd on need konkreetset intervjueeritavat puudutanud. Seejärel palusin intervjueeritaval kirjeldada organisatsiooni identiteeti ning viimases osas uurisin, milline on sisekommunikatsioon akadeemias üldiselt ning muudatuste kontekstis, millised probleemid esinevad organisatsioonisisises infoliikumises, mis on vastaja hinnangul nende põhjused ja milliseid lahendusi ta kommunikatsiooni parandamiseks välja pakub. Intervjueeritavatele garanteeriti anonüümsus, kinnitades neile, et nende kommentaare kasutatakse vaid üldise kokkuvõtte tegemiseks teaduslikus uurimuses sidumata neid konkreetsete isikutega. Vestlused lindistasin ning litereerisin. Intervjuude tekstid on lisatud käesoleva töö lisasse (Lisa 3).

Lisaks intervjuudele kasutasin uuringumeetodina kvantitatiivset ankeetküsitlust (Lisa 2), kuna see on anonüümne ning seetõttu võimaldab vastajatel ausalt avaldada oma arvamust erinevate aspektide kohta. Kirjalik küsitlus tagab parema võrreldavuse ning vastajat isiklikumalt puudutavatele küsimustele on parem vastata (Vihalemm 2004-2005). Ankeetküsitluse puhul saab võrrelda erinevaid töötajagruppe võimalike erinevuste ilmnemise korral. Küsimustiku koostamisel toetusin ICA (*International Communication Association*) küsimustikule ning OCP (*Organizational Communication Profile*) mudelile (Pace & Faules 1994), arvestades sealjuures antud töö eesmärkide ja muudatuste aspektiga akadeemias ning intervjuudest saadud informatsiooniga. Downs (Pace ja Faules 1994) selgitab, et kommunikatsiooniaudit on

diagnostiline tehnika, mis vastab küsimustele: „Mis iseloomustab organisatsiooni?“ „Mis on organisatsioonis hästi?“, „Mida on vaja parandada?“. Sellest funktsionaalsest aspektist lähtuvalt, võib organisatsiooni kommunikatsiooni vaadelda kui organisatsiooni ebaefektiivsuse või efektiivsuse sümptomi või põhjusena. Küsimustiku põhiosa moodustasid kinnised küsimused, kus iga väite juures oli võimalik valida viiepallisel nõustumisskaalal (hinnanguskaalal) („täiesti nõus“... „üldse ei ole nõus“) sobiv vastusevariant, kuid ühel juhul kasutasin sagedusskaalat ja valikvastust. Lisaks oli iga teema juures vastajal võimalik avaldada oma arvamust vabas vormis ning teha ettepanekuid. Küsimustik hõlmas erinevaid sisuliselt seotud teemaplokke: sisekliima, otsustusprotsess, koostöö, motivatsioon, identiteet, kommunikatsioon ja infoliikumine, infokanalid ja kommunikatsioonivahendid, organisatsiooni struktuur, muudatuste protsess. Ankeedi lõpuosa sisaldas andmeid vastanute kohta, et saada ülevaade vastanutest ning et hinnata võimalikke erinevusi kogu organisatsiooni ja ametiastmete lõikes. Ankeetküsitluse valimiks planeerisin kõiki akadeemia töötajaid, millega avaneks võimalus kõigile töötajatele oma arvamust anonüümselt avaldada, kuid kuna küsitluse teostamine toimus koostöös akadeemia üldosakonna juhatajaga, siis viimase soovitusel jäi küsitlusest välja akadeemia haldusalasse liidetud Väike-Maarja Päästekool, kuna tema sõnul on kahe kooli senine koostöö olnud liiga väike, et nad saaksid/oskaksid hinnata küsitluse teemasid. Kuna akadeemiapoolselt ei leitud võimalust ankeetide laialijagamiseks kõigile töötajatele (ka paberkandjal), moodustus lõplik küsitluse valim akadeemia sisulistest töötajatest, kes on akadeemia üldises mailing listis, mis hõlmab 156 akadeemia töötajat igast struktuuriüksusest erinevate ametiastmetega (juht, ametnik (teenistuja), õppejõud). Küsitlus edastati akadeemia töötajatele üldosakonna juhataja poolt e-maili teel, mis paluti tagastada elektrooniliselt otse uuringu teostajale või akadeemias asuvasse suletud vastustekasti. Ankeet saadeti laiali 2. märtsil 2005 ning paluti tagastada 10.märtsiks, kuid vähese ankeetide tagastamise tõttu pikendati vastamise tähtaega 18.märtsini. Ankeedi tagastasid ajavahemikul 2.-18. märts 27 inimest 156-st (so 17,3%). Vastajate hulgas on viis juhti (2 naist, 3 meest), kaheksa õppejõudu (2 naist, 6 meest) ja 12 ametnikku (7 naist, 5 meest), kaks vastajat ei märkinud oma positsiooni.

3.2. Uuringu tulemused

Kõigepealt esitan intervjuude kokkuvõtted alateemade kaupa koos näitetsitaatidega, mis on eraldatud muust tekstist väiksema kirjaga. Igas alapeatükis teen olulisematest tulemustest kokkuvõtte. Kuna on tegemist kvalitatiivse meetodiga, siis ei analüüsi ma intervjuude tulemusi arvuliselt, vaid antud tulemused kajastavad konkreetsete intervjuueeritavate arvamusi ja hinnanguid.

Seejärel toon järgmises alapeatükis teemaplokkide kaupa välja ankeetküsitluse tulemused, mida töötlesin Excel arvutiprogrammis. Tulemused on esitatud absoluutarvudes, arvestades väikest vastajate arvu (17,3%), kuid kasutan ka vastajate poolt antud hinnangute aritmeetilist keskmist. Olulisemate tulemuste visualiseerimiseks (ka ühtlasi kokkuvõtteks) ja parema ülevaate saamiseks esitan ka graafikuid, mis põhinevad erinevate ametigruppide antud hinnangute keskmistel väärtustel (vastajagruppide erinevate proportsioonide tõttu ei kasuta ma graafikutes absoluutarve). Tulemused kajastavad erinevate ametipositsioonide esindajate arvamusi koondatult, kuid olulisemad erinevused nimetatud gruppide vahel on ka eraldi välja toodud. Vastajate vähesuse tõttu ei vaatle ma eraldi struktuuriüksuste hinnanguid. Eraldi esitan avatud küsimuste kõik vastused ja kommentaarid tsitaatidena muutmata kujul. Intervjuude ja küsitluse tulemustest saadud järeldused ning üldistused ja seosed teoreetiliste lähtekohtadega esitan järelduste peatükis.

3.3. Intervjuude tulemused

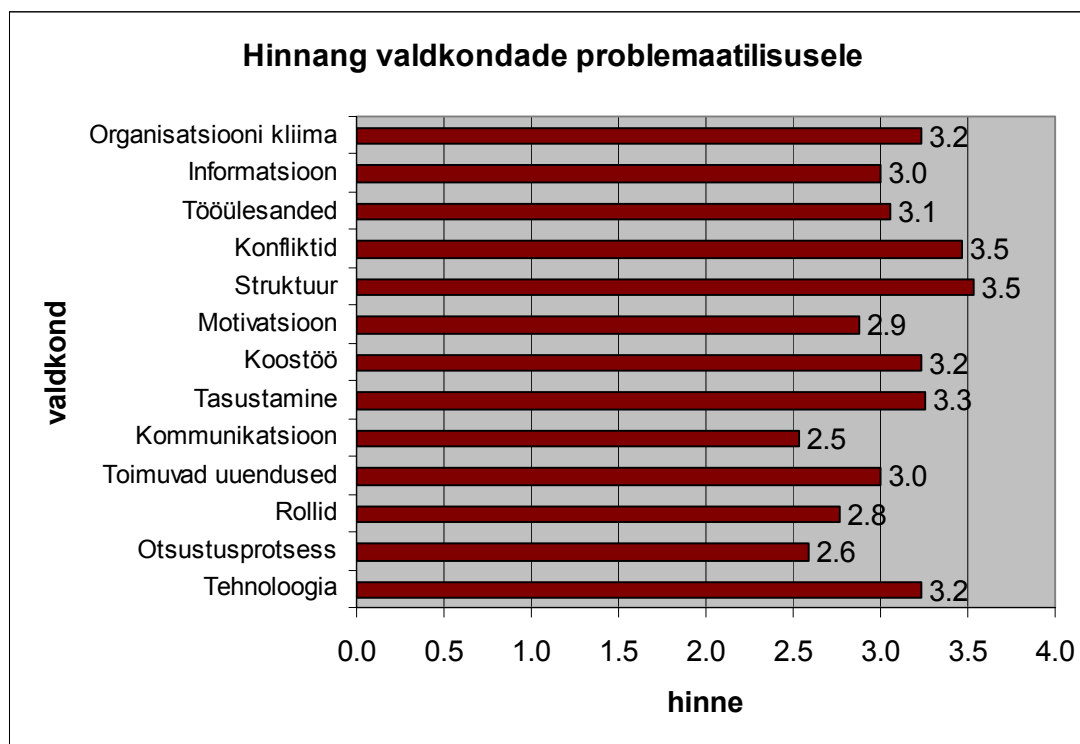
3.3.1. Probleemsed valdkonnad

Intervjuu alguses palusin respondentidel kirjalikult hinnata erinevaid aspekte kogu organisatsiooni seisukohast, kuivõrd problemaatiline vastav valdkond on. Ette antud valdkondade hindamisel tekkis vastajatel küsimus, kas hinnata oma struktuuriüksust või kogu akadeemiat, põhjendades seda sellega, et oma allüksuses nähakse olukorda positiivsemalt kui kogu organisatsiooni seisukohast. Vastavalt valdkonna problemaatilisusele palusin neil anda hinde ühest viieni kogu organisatsiooni seisukohast, kusjuures hinne „1“ tähistas, et antud valdkonnas esineb vastaja arvates väga palju probleeme ning hinne „5“ tähistas seda, et vastav aspekt pole hindaja

arvates üldse problemaatiline. Antud hinnete keskmiste arvutamisel saadud tulemused on üsna väikeste erinevustega (Joonis 3), mistõttu pean oluliseks ka välja tuua erinevate (äärmiste) hinnete osakaal iga valdkonna puhul.

Kõige problemaatilisemaks valdkonnaks peeti kommunikatsiooni (st informatsiooni liikumise kiirus ja efektiivsus), mis sai kõige madalama keskmise hinne- 2,5. Alla kolme jäid keskmised hinded ka järgmistel aspektidel: otsustusprotsess (keskmine hinne 2,6), rollid (hinne 2,8), motivatsioon (hinne 2,9). Keskmiseks hindeks 3 said toimuvad uuendused ning informatsioon (st info hulk, kvaliteet ja kättesaadavus, mis on kommunikatsiooniprotsessi osa). Üle keskmise hinded said tööülesanded (hinne 3,1), organisatsiooni kliima (hinne 3,2), koostöö (hinne 3,2) ning tasustamine (hinne 3,3), kusjuures viimase puhul jättis üks vastaja selle hindamata, leides, et ei saa seda hinnata, kuna puudub võrdlus kolleegide palkadega. Loetletud valdkondadest said kõige paremad keskmised hinded ehk 3,5 tehnoloogia, struktuur ja konfliktid, mis tähendab, et intervjueeritute keskmise hinnangu kohaselt esineb nendes valdkonandes kõige vähem probleeme.

Kõige enam pandi hindeid „1“ ja „2“ kommunikatsiooni valdkonnale (10 vastajat, kusjuures 3 neist andsid hindeks „1“), rollide aspektile (8 vastajat, kusjuures hinne 1 anti nelja inimese poolt), kuid samas leidsid 8 inimest, et rollidega on harva või mitte üldse probleeme. Otsustusprotsessi puhul leidsid 9 vastajat, et probleeme selles valdkonnas esineb sageli või väga sageli, kuid 8 intervjueeritavat leidsid aga seevastu, et otsustusprotsessis esineb probleeme vaid mõnikord. Keskmise hinde järgi üheks problemaatilisemaiks aspektiks peetud motivatsioon sai 9 intervjueeritava käest hinne „3“. Keskmise hinne 3 saanud valdkonnad informatsioon ja toimuvad uuendused said enam-vähem võrdselt kõiki hindeid, kuid üldse ei pakutud nende aspektide puhul hinnangut, et nendes valdkondades üldse probleeme ei esine.



Joonis 3. Hinnad valdkondade problemaatilisusele (probleeme esineb: 1-väga sageli, 2-sageli, 3-mõnikord, 4-harva, 5-üldse mitte).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et probleemseteks valdkondadeks peetakse ennekõike kommunikatsiooni ehk info liikumist, otsustusprotsessi ehk otsuste arusaadavust ja nende vastuvõtmise efektiivsust ning rollide selgust.

3.3.2. Sisekommunikatsioon akadeemias üldiselt

Akadeemias ei ole kommunikatsiooni korraldamise ja juhtimisega tegelevat töötajat, vaid sellega tegeleb lisaks oma muudele tööülesannetele üldosakonna juhataja. Vastajate hinnangul on aga üldosakonnajuhataja küll töökas, kuid arvestades tema tegelike tööülesannete mahtu, ei jõua ta piisavalt kommunikatsiooni korraldamisega kogu akadeemias tegelda. Põhiliselt edastab üldosakonna juhataja administratiivset informatsiooni ning rektoripoolset teavet. Mitmel korral tuuakse esile just asjaolu, et varem oli akadeemias kommunikatsiooni valdkonna eest vastutav isik, kuid nüüd sellist ametikohta pärast struktuurimuudatusi enam pole. Sellest tulenevad vastajate arvates ka mitmed kommunikatsiooniprobleemid.

No tegelikult meil ei ole kommunikatsioonijuhti. Et noh see üldosakonnajuhataja pea seda tegema, aga aga nähes seda, mida kõike ta veel peab tegema, siis noh on ilmselge, et ta ei saagi seda funktsiooni täita. (Respondent 2)⁹

/---/ naga noh vanasti oli nagu niimoodi, et kui mingigi asi siin majas toimus, siis kohe oli intranetis uudis üleval. /---/ Seda oli küll kuhjaga ja küllaga, aga tegelikult oli ta positiivne. Kõigil oli alati teada, mida tehakse ja kõik asjad olid avalikud. Kõik asjad, nii dokumendid kui ka igasugused protokollid ja koosolekute sisudest tehti ülevaated jne, aga praegu teatud käskkirju ei näidata isegi mulle. (Respondent 3)

Näiteks inimesed harjuvad kõige sellega, mis on juba olemas, eksole. Kui seal olid mingid päevauudised kogu aeg käes ja et oli ütleme, et näiteks see, et meil oli kommunikatsioonijuht, mis keda nüüd vahepeal ei olnud. /---/ Just mõtlesin päevakajalistest töödest ja tegemistest, sest kõik teevad ju midagi. See on minu jaoks nagu üks probleem. (Respondent 4)

Et nagu minu teada praegu kommunikatsioonijuhti praegu meil hetkel ei ole. No on ilmselge, et üldosakonna juhataja on niivõrd palju muid ülesandeid, et no ta selle muu töö kõrvalt nagu püüab küll infot anda, aga ilmselt ikka mitte nagu piisavalt. (Respondent 8)

Akadeemiasisene kommunikatsioon ei ole süsteemselt korraldatud, mis tihti peale tekitab segadust, sest info hilineb ning vahel ei jõua vajalik teave üldse asjaosalisteni, samuti on infomüra. Enamasti leitaksegi, et sisekommunikatsioon ei ole efektiivne, sest puudub konkreetne infoliikumise ja -edastamise süsteem. Siit tuleneb ka informaalsete kommunikatsioonide roll kui ametliku info puuduse kompenseerija. Lahendusena nähakse kommunikatsiooni eest vastutava inimese olemasolu ning kindlate vastutusalade ja süsteemi loomist (näiteks regulaarselt ilmuv infobrošüür).

Kui ta siin majas on, siis võib-olla on ta liiga juhuslik. Et ta ei ole nagu väga selline süsteemipärane. /---/ Et seda, see ei ole nagu teadlik teadlikult koordineeritud tegevus. (Respondent 5)

Kommunikatsiooni korda ei ole sätestatud, millistel juhtudel ja kes? Üldjuhul toimub see kaootiliselt, kes parasjagu heaks arvab. (Respondent 12)

See (kommunikatsioon- L.L.) peaks toimuma vastavalt väga selgele ja korralduslikult fikseeritud käsuliinile alt üles ja ülevalt alla. (Respondent 10)

Osa infot tuleb otse akadeemia struktuuridelt, osa kolledžilt otse, osa Politseiametilt otse ja vahetevahel kõik lülid ei ole meile saanud infoga kursis ning siis tuleb alt üles informeerima hakata. (Respondent 17)

Siin võiks asi olla süsteemsem (näiteks iganädalased infobülletäänid elektronside kautamisega jms.) (Respondent 17)

⁹ Tsitaadid intervjuudest on esitatud siin ja edaspidi kursiivkirjas muutmata kujul.

Sellist ametlikku sisekommunikatsiooni peale ajalehe ju ei ole ju tegelikult. (Respondent 2)

/---/ meil ei ole tegelikult sisekommunikatsiooni mingit strateegiat või sellist asja, mille järgi see toimuks /---/ et mingil määral peab sellega siiski tegelema, et inimesed nagu nende eesmärkide eest võitlema panna. (Respondent 2)

Et koosolekud ja päevakajalised sündmused, konkreetsus. Lihtsalt konkreetsus, et ära hoida kõik see, mis infomüra, mis tekib sinna ümber. (Respondent 4)

Oluline roll oleks väga selge halduskorralduse kirjeldus koos vastavate õigusaktidega, kes ja milline struktuuriüksus, mille eest vastutab ja millist informatsiooni oma tegevuseks vajab ja ise välja annab. (Respondent 10)

Põhiliste infoallikadena tuuakse välja üldosakonna juhataja, rektoraadi liikmed, siseajaleht Verbis Aut Re (akadeemiasisene ajaleht nii üliõpilastele kui akadeemia töötajatele). Samuti tuuakse välja, et infot saadakse intranetist (internetist) ning omavahel suhtlemisel kasutatakse palju e-maili. Intranetti peetakse aga võrreldes varasema ajaga, mil akadeemial oli kommunikatsioonijuht, infovaeseks. Oluliste kommunikaatoritena nimetatakse ka kolledžite juhte. Mitmel korral mainitakse olulise infokanalina ka nn suitsutuba ning üldiselt mitteametlikku infot. Akadeemia kommunikatsiooni iseloomustatakse üsna vaba ja mitteformaalsena. Siseajalehte nimetatakse ka rektori sõnumikandjaks, kuid samas leidub hinnanguid, et siseleht on liiga üldine.

Noh, ajaleht on meil. /---/ Ma ei ole nagu leidnud, et seal oleks nagu väga sellist infot, mida võib-olla tegelikult inimestel vaja on. (Respondent 2)

Infot kogun läbi väljakujunenud võtmeisikute, sest nii on info vähem moondunud. (Respondent 16)

Formaalset kommunikatsiooni toetavad intranet ja meililistid, mille kaudu leviv informatsioon tundub valikuline. (Respondent 11)

Suitsunurk ja “naised saunas” põhiline eelnevalt teavitamise viis, ametlikku infot hakkab ka liikuma – st vastutava ametniku kaudu, juhtkonna liikmed jne, aga vähem. (Respondent 11)

Aga nüüd on meil intranet ja internet tehti ka ringi ja uudised. Uudised, mis on, pannakse ka internetti, no võib-olla on mõned erandid, mis pole ainult töötajatele, vaid ka neile kes koduleheküljele satuvad. Aga samal ajal on nüüd suhteliselt suur tsensuur kehtestatud, no selles mõttes, et kõik käib läbi nagu üldosakonnajuhataja. (Respondent 8)

Struktuuriüksuste sisest kommunikatsiooni peetakse üsna hästi toimivaks ning piisavaks. Samas leitakse mitmel juhul, et struktuuriüksustevaheline ehk antud juhul kolledžitevaheline koostöö peaks olema parem, mis aitaks tööd efektiivsemalt korraldada. Probleemina tuuakse välja ka asjaolu, et administreeriv personal asub ühes hoones ja õppetööga tegelev personal teises hoones, millega kaasneb vähene informeeritus teiste tegemistest. Tegevusi tihtipeale ei kooskõlastata, mis põhjustab ülesannete dubleerimist. Ühe võimalusena pakutakse siin välja ühiseid koosolekuid ning nn vabamas vormis õppejõudude klubi korraldamist. Oluliseks peetakse meeskonnatööd, mida praegusel hetkel just kolledžitevaheliselt puudulikuks peetakse.

/---/ halduskolledži sees liigub minu meelest info küll normaalselt, kuna kolledži direktor edastab ka juhtkonna koosoleku protokolle ja siis saab seal juba teada, mis tegelikult toimub. (Respondent 8)

No kolledži seisukohast on nüüd probleemid võib-olla väiksemad, kuna on siis kolledž ise väiksem. Aga eks siin on ka selliseid ka infoprobleeme kohati olnud. (Respondent 5)

Muidu kolledžite vahelised suhted on, on tõsiselt head ja noh koostöö võiks olla suurem või noh me võiksim teha rohkem asju koos või seista mingite ideede eest rohkem koos. Võib-olla on nagu kolledžid natuke liiga passiivsed üksteisega koostöös või suhtlemises või ka infovahetamises. Et kasvõi näiteks õppetöö läbiviimise osas võiks rohkem infot jagada, et-et planeerida tegevust nii, et see oleks tudengi seisukohast efektiivsem. (Respondent 6)

/---/ et meil on nagu kaks maja, üks on õppehoone, teine nagu see admin-hoone, et A-maja ja B-maja ja siis on tegelikult tihtilugu puudus infost, et mida teeb A-maja ja mida teeb B-maja. /---/ administratiivpool ja õppepool peaksid olema ühes hoones, ühes koridoris isegi, et ei oleks seda eraldatust. See aitab nagu kokku sulada. (Respondent 3)

Iga valdkond tegeleb omaette ja nad ei kooskõlasta seda. (Respondent 7)

Aga kui nüüd nagu ma ei tea sedapidi suunas mõelda ehk siis nagu kolledžite omavaheline suhtlus. See on küll nüüd suhteliselt halb, et seda praktiliselt pole. Et iga kolledž on praktiliselt nõ omas koopas. (Respondent 8)

Minu meelest saaks kommunikatsiooni parandada sellega, et igal ühel on oma kindlad ülesanded /---/. (Respondent 15)

See antud momendil võib tekkida niimoodi, et kui iga struktuuriüksus midagi otsustab omaette, siis tähendab, et tekivad ju kaetud, katmata, dubleerivaid asju. Et noh sellist asja, et ära hoida, peavad olema asjaosalised ümber ühe laua kord. (Respondent 4)

Inimesed peavad saama aru, et nad on meeskond ja kõik tegutsevad ühise eesmärgi nimel. Juhtkond peab julgustama oma personali olema avatud ja töötama nagu meeskond. (Respondent 16)

Ühel juhul tuuakse ka välja, et peaks olema rohkem võimalusi alt ülespoole kommunikatsiooniks, näiteks arenguestluste kujul.

/---/ et praegu on see kommunikatsioon rohkem ülevalt alla, et ootaks rohkem uuesti tagasi seda, kus olid need arenguestlused, mis kindlasti need viidi sisse. /---/ No vaat ongi see, et praegu on informatsioon rohkem ülevalt alla. Et võib-olla tahaks, et ta oleks rohkem ka alt ülesse, et see soodustaks ka seda protsessi, mis on praegu käimas, muutuste protsessi. (Respondent 4)

Vaid üks respondent hindab kommunikatsiooni akadeemias täiesti piisavaks ja hästi toimivaks ning leiab, et kommunikatsioon sõltub vaid konkreetsetest isikutest.

Ülevalt poolt edastatakse väga palju infot läbi üldosakonna, edastavad otseste struktuuriüksuste juhid kuid õppetöö küsimusi edastab õppeosakond ja õppeprorektor. /---/ Rektor edastab infot läbi koosolekute, mis meil iganädalane rektoraadi koosolek on seal. /---/ kommunikatsioon toimib täiesti piisavalt ja vertikaalselt- kolledžid suhtlevad omavahel, kui on probleeme /---/. Et selles mõttes mingit väga tõsist tõrget infoliikumises mina siin küll ei näe, et kui on ikka informatsiooni vaja kätte saada, siis selle ka saab. (Respondent 6)

Intervjuudest selgub ka põhjalikumalt, et inimese osalemine organisatsiooni kommunikatsiooni protsessis on subjektiivne ning aktiivsus otsida ja pakkuda informatsiooni erinev. Ühest küljest tuleneb see põhitööülesannete rohkusest, kuid teisest küljest ka isiku eripäradest.

Jajaa noh nagu igas asutuses, on ka meil olemas grupid, kes omavahel rohkem kom... noh liiguvad ja info liigub ühes kohas rohkem. Oluline on ka iseendal, et sa ei istu oma kabinetis, vaid sa käid ringi ja suhtled. (Respondent 4)

Üldiselt mina suhtlen siin üsna vähe. Sellist härrat ei ole, kes käiks ja räägiks. (Respondent 7)

Infot kogun läbi väljakujunenud võtmeisikute, sest nii on info vähem moondunud. (Respondent 16)

Et no kõik oleneb sellest, kuidas üks või teine töötaja oma oma noh ideid presenteerib, et võib-olla kõigil ei ole nii hästi läinud, aga see on nagu pigem isiksustes kinni, et mõni ei oska oma ideed maha müüa, mõni ei oska argumenteerida ja arvab, et iseenesest peaksid kuskilt nende mõtted eee keegi peaks neid justkui arvesse võtma. (Respondent 6)

Aga eks see ole ka inimestes endas ka kinni, et kui palju nad üldse tahavad infot kätte saada ja kui palju nad ise infot edastavad ja liigutavad. Sageli nagu oodatakse selle infoliikumise osas, et keegi teine peaks kogu aeg selles osas midagi tegema, aga ütleme, et keskastme juht peaks ise ka selleks midagi tegema. (Respondent 6)

Ja muidugi ajapuudus ja hõivatus. Inimestel nagu konflikte või midagi sellist nagu ei ole, aga ilmselt selline suur hõivatus. (Respondent 8)

Mis on oluline, et nii üliõpilased kui töötajad tuleksid räägiks probleemidest kohe, mitte mitu kuud hiljem kui probleemid kuhjuvad. On eelnevast töökohast kogemus, et sisekommunikatsioon toimis nagu hobikorras, see tähendab juht suhtles. (Respondent 5)

Uuringus selgub, et otsustest ei informeerita asjaosalisi alati õigeaegselt, see tähendab, et informatsiooni liikumise kiirus on puudulik. Samuti ilmneb asjaolu, et info edastamisel puudub korrektsus, mis tekitab segadust ning ei osata eristada olulist ebaolulisest. Valeinfo edastamine tekitab aga infomüra.

Pole ühtset strateegiat. Juhtkonna tasandi otsused on nii, et vahel ka kolledži juht pole neid teadnud. On juttu, et midagi toimub ja siis järsku on toimunud. See tekitab ebakindlust. (Respondent 5)

/---/ aga et vahel saadetakse informatsioon välja, mis noh nagu see on näha, et on uisapäisa ja kiirustades saadetud ja siis avastatakse paari tunni pärast, et seal oli kas mingi näpukas või mingi viga või. Ja see siis saadetakse uuesti parandustega ja noh see tekitab lihtsalt segadust, et mis see viimane versioon siis nüüd oli. Et võib-olla puudub nagu selline, natuke on puudu süsteemsusest ja täpsusest. (Respondent 6)

Aga ta sageli tuleb sageli liiga viimasel minutil, et eriti kui on vaja midagi ette valmistada, siis, siis teinekord jääb see aeg liiga lühikeseks, et ei ole piisavalt, et ei ole nagu ajavaruga arvestatud. (Respondent 6)

Nimetatakse, et organisatsioonis on vähe konkreetsust, mida tehakse, kuhu liigutakse ning puudub orientatsioon. Leitakse, et üldised organisatsiooni plaanid ja tegevuskavad aitaksid struktuuriüksustel paremini korraldada oma tegevust.

Et nagu... nagu sellises suures asutuses on vaja konkreetseid asju, et ütleme näiteks, millest lähtuda, kui on suured struktuuriüksused eee on nagu oma plaanidega, siis peavad olema ka väga selged asutuseplaanid. (Respondent 4)

Kõigepealt esimene asi, et kui on paika pandud akadeemia põhisuunad, eesmärgid, prioriteedid kasvõi järgmiseks aastaks. Need on need, mis tulevad lihtsalt laiali saata. (Respondent 4)

Et võib-olla see on see, mis on puuduse poole pealt, et juhtkond pole piisavalt selgelt sõnastanud, mmm.. noh sõnastanud ei visiooni, ei ei ei võib-olla ka konkreetseid strateegiaid ega taktikaid, kuidas liikuda eesmärkide täitmise poole. Need on üldsõnaliselt ja kontekstis arusaadavad, aga väga selget sõnumit ei ole edastatud. (Respondent 6)

Palju seostatakse kommunikatsiooni probleeme just rektori juhtimisstiili ja tegutsemisega. Juhilt tuleb palju ideid ning paljud leiavad, et ta on toonud kaasa

akadeemia nn elavnemise, kuid ta tegutseb tihtipeale koordineerimata. Sellega kaasneb infomüra, segadused ning ülesannete dubleerimine. Leitakse, et ta oleks pidanud mingil rohkem arvestama sellega, mis akadeemias juba oli.

Aga siis kui vahetub juhtkond, siis paraku ju iga juhtkond kehtestab oma reeglid ja asjad, jahh. Ja, jaa siis, et m arvan, et kõigepealt ma oleksin lugenud 2003 aasta oktoober-november viidi läbi väga põhjalik SWOT analüüs meil akadeemias, väga põhjalik. /---/ Oleks lihtsalt korra lugenud ega temagi üksi, ükskõik kasvõi mõni nõunikest, loed läbi ja vaata seal, et jätad kõrvale, mis mind väga ei huvita, aga lähen sellega edasi, mis arvan, et seda organisatsiooni hoiaks koos. (Respondent 4)

Minu arvates tegemist tüüpilise juhtkonnavahtuse järgse paranoilise kultuuriga – kiiresti vaja uut poliitikat rakendada; loodetavasti paraneb olukord ajapikku. (Respondent 11)

Nojah, nagu ma ütlesin, et info ei liigu. Ma ei tea, miks ta ei liigu. Ilmselt ei peeta seda oluliseks. Ja noh tihtilugu tuleneb see ka juhtimisstiilist. Ta (rektor- L.L.) ei informeerigi meid, ta teeb ise ära. (Respondent 3)

Tulen siin juhtimisstiili juurde tagasi. Vanasti oli meil nõ rektoraadi koosseis. Sinna kuulusid teatud allüksuste juhid ja rektoraadis tegelikult jagati informatsiooni, mis on ja mis tuleb ja siis üritused sündmused jne. Ning räägiti ka kõik töösjad seal selgeks. Praegu on nii, et rektoraadis toimub praktiliselt monoloog. Ja ka no vahest antakse informatsiooni. (Respondent 3)

Uus rektor on väga aktiivne ja ambitsioonikas inimene. Tal on tohutult uusi ideid ja ta püüab neid ka kiiresti ellu rakendada./---/ Eelmise rektoriga võrreldes puudub stabiilsus ja selgus SKA missioonist. (Respondent 16)

Kohati on aga see, et rektor ise lepib ise midagi kokku, mis puudutab ka teisi ja siis see tuleb siis kuidagi kolmandat kaudu välja. /---/ Et noh, et on mingeid kokkuleppeid või otsuseid vastu võetud, aga aga keda, kes seda täitma hakkavad, need saavad seda kuidagi juhuslikult teada. (Respondent 8)

Probleem on vahest selles, et rektorile meeldib palju maja peal ringi käia ja siis kui keegi talle vastu tuleb, küsib tavaliselt kuidas läheb ja räägib mingitest projektidest ja ühtlasi leiab selle isiku jaoks ka mingid ülesanded, siis kõnnib edasi, näeb järgmist isikut ja kordub sama ning siis järsku avastatakse, et ühe ja sama asjaga tegeleb mitu inimest – see on päris palju segadust tekitanud. (Respondent 15)

Minu arvamus on see, et kõige rohkem segadust tekitabki meil rektor ise, sest aegajalt ta unustab ära, kellele ta mida rääkinud on ning siis see segadus tekibki. (Respondent 15)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et küsitletavatel on väga erinevaid arvamusi. Leitakse, et kommunikatsioon ei toimi üldse, kuid üks vastaja leiab, et infoliikumine organisatsioonis toimib piisavalt hästi. Siinjuures eristuvad hinnangud struktuuriüksuste sisesele ning kogu akadeemiat hõlmavale kommunikatsioonile. Struktuuriüksuste siseselt, mis iseenesest on väiksemad, ei esine suuremaid

kommunikatsiooni probleeme, kuid kogu akadeemia ulatuses kaob ülevaade. Probleemiks peetakse info liikumise kiirust, mistõttu ei jõua olulised otsused vajalikuks hetkeks asjaosalisteni, ning puudub kommunikatsiooni süsteem. Ebapiisav on üksustevaheline koostöö. Samuti tuleb teravalt esile uue rektori teistsugune juhtimisstiil, mida loetakse ka kommunikatsiooni probleemi põhjustajaks.

3.3.3. Muudatused ja nendega kaasnenud probleemid

Üksmeelselt tajutakse akadeemiat muutuva organisatsioonina. Üldjuhul nähakse muutustes arengut ehk kogu akadeemia on oma tegevusaja algusest järjepidevas arenemisprotsessis. Koolide liitmised (Paikuse Politseikool ja Väike-Maarja Päästekool liideti Sisekaitseakadeemia haldusallas septembris 2004) ei ole väga otseselt puudutanud kõiki akadeemia struktuuriüksuseid ning töötajaid. Palju protsesse on alguse saanud küll juba varasemast ajast ehk eelmise rektori ametiajast, kuid paljusid muutusi seostatakse uue rektori ametisse asumisega, kes on seadnud uued prioriteedid ja arengusuunad, viinud sisse struktuurimuudatusi jne. Ta on tõstnud päevakorda teadustegevuse (ennekõike rakendusuringud) arendamise akadeemias, on hakanud rõhutama rahvusvahelise kogemuse ja koostöö tähtsust. Muuhulgas on tegemist muudatustega palgakorralduses ja soodustustesüsteemis ning õppekorralduses. See on mõjutanud kõiki töötajaid suuremal või vähemal määral. Samuti toimus seoses rektorivahetusega suur personali vahetumine.

Tähendab mina olen töötanud viis aastat ja viis aastat on kogu aeg toimunud muudatused. Sellepärast on akadeemia üks nagu kogu Eesti haridus, muudatuste küüsis, keerises. (Respondent 4)

Muutuste generaatoriks on olnud just siuke rektori poolt majja toodud uuendused. (Respondent 1)

/---/ muutused on selliseid arenguid indutseerinud väga palju. Ja on väga palju edasiminekuid olnud. (Respondent 5)

/---/ selle uue juhtkonna vahetusega praktiliselt kogu see administratiivpool on vahetunud. (Respondent 8)

Rektorivahetus on kaasa toonud hulga positiivseid muutusi (suund akadeemilisusele, ametkondade, tähtsamate tellijate kaasamine juhtimisse, mitmed koostöölepped, kolledžite suurem iseseisvus ja võrdne kohtlemine). (Respondent 11)

No kindlasti liigub organisatsioon praegu kiiremas tempos ja kiiremate arengute poole /---/. No see on võib-olla see märksõna- kiire areng. (Respondent 6)

Üldjuhul leitakse küll, et organisatsiooni areng on vajalik ning positiivne, kuid sellega on kaasnenud ka palju segadust ja probleeme. Võib eraldi välja tuua, et raskusi seoses akadeemia uuenemise ja arenguga toovad välja just ennekõike koolide liitmistega seotud töötajad, kuid mitte ainult. Seoses uue rektori ametisse asumisega nimetatakse küll positiivseid arenguid, kuid probleemina tuuakse välja uue juhi puudulik koordineerimistegevus. Uut juhti peetakse küll aktiivseks ja heaks ideede algatajaks, kuid sellises situatsioonis kujuneb kaootilisus ning kaob selge ülevaade eesmärkidest ning organisatsiooni missioonist. Öeldakse ka, et kohati on uuendustega raske harjuda ning ümberkorraldusi toimub väga palju, millest kõiki ei viida lõpuni või tehakse kiirustades. Siit tuleneb ka ümberkorraldustega kaasnev infomüra ning samas tuuakse välja, et info liigub aeglaselt ning vajalik teave ei jõua õigeaks ajaks vajalike inimesteni. Nii saadakse olulistest otsustest tihti alles tagantjärele teada.

Vastuolulised muudatused segavad töötegemist. Töötegemist segab ka muudatuste üleküllus ja mitte alati ei viida muudatused lõpuni või tehakse need poolikult. (Respondent 12)

Mitmed uuendused on aga toimunud ülekaela kiirustades, mis pärsib kvaliteeti. (Respondent 11)

Muutused on toimunud kindlasti, kool on oma arengus võtnud eelmise rektoriga võrreldes teise suuna, kuid selle elluviimiseks puudub selge ja arusaadav eesmärgipüstitus. Tulemuseks on tihtipeale arusaamatu tõmbumine kaootiliselt tekkivate probleemide vahel. (Respondent 10)

/---/ õppetegevus on jäänud kohati tagaplaanile, kuna korralduslik külg kahel seni eksisteerinud koolil on olnud vägagi erinev. (Respondent 10)

Muudatuste juhtimine on algeline- töötajaid ei kaasata oluliste küsimuste otsustamisse, paljudest asjadest kuuldakse tagantjärele. Minu arvates tegemist tüüpilise juhtkonnavahtuse järgse paranoilise kultuuriga – kiiresti vaja uut poliitikat rakendada. (Respondent 11)

Samuti nimetatakse muutustega kaasnevat psühholoogilist poolt, mil esines nii segadust ja stressi. Tõdetakse, et muutused on kaasa toonud ka pingeid, mis on mõju avaldanud ka organisatsiooni kliimale. Stressi aspekti tõi esile väga teravalt üks intervjuueeritavatest. Segadus ja stress on tingitud paljuskki kommunikatsiooni puudulikkusest, kus näiteks asjaosalisi ei kaasata neid puudutavatesse teemadesse või ei informeerita asjadest õigeaegselt.

Uuendustega on juba niimoodi, et see rikub, lõhub tuntud süsteeme, kus kõik teavad, kuidas, mismoodi jne. Toob midagi sellist tundmatut kaasa, niiet asjal on psühholoogiline pool. (Respondent 1)

Selles mõttes, et on väga palju teravust kogu organisatsioonis väga, väga palju. Otsuseid tehakse nii, et ei kooskõlastata asjaosalistega. (Respondent 3)

No organisatsioonikliima on võib-olla muutunud seoses sellega, sest et inimesed võtavad raskelt omaks muudatusi. (Respondent 6)

/---/ juba kevadel hakati rääkima, et nüüd tehakse palgasüsteem täiesti ringi. Et see, mis seni kaua on, ei kõlba mitte kuskile, mis tekitab töötajatele küllaltki palju stressi ja rahutust, kuna nad... ei noh puudus nagu igasugune info, mida siis täpselt teha tahetakse. Jaja paar inimest lahkus ka just selle ebakindluse tõttu, kuna absoluutselt infot selle kohta ei tulnud, et mida tahetakse teha. (Respondent 8)

Niipalju segadust ja noh inimestele tekib noh stress juba sellest, et ei tea, mis toimub ja mis juhtub jaaa, kas ta üldse homme siin töötab jaaa noh kõik sellised sisemised pinged, mis ka tegelikult tulenevad sellest sisekommunikatsioonist või õieti selle puudumisest. (Respondent 3)

Muudatustega on kaasnenud segadus tööülesannete jaotuses, sest ka struktuur on muutunud ja tööjaotus on koordineerimata. Seoses sellega toimub ülesannete dubleerimine, mida eespool juba mainitud on. Mõnede töötajate funktsioonid ja tööülesanded on arusaamatud ning ei ole kooskõlas tema tegeliku rolliga. Osaliselt mainitakse ka kasvanud töökoormust, seda ennekõike nende töötajate puhul, kes väga otseselt muudatustest puudutatud on.

/---/ kuna uuel juhtkonnal tundub mõnel mõttes olema justkui nagu see erasektori poliitika, et ei ole oluline, mis on mingisuguse struktuuriüksuse mõte, et kui vaja, siis peavad praktiliselt kõik kõike tegema, et kui on vaja, siis tuleb tõlkida ja kui on vaja, siis tuleb kellelegi hotell leida, et mis tegelikult on nagu suhteliselt tehniline töö. (Respondent 8)

Puudu on selgest ja korrektsest käsuliinist probleemide lahendamisel. (Respondent 10)

/---/ kogu aeg tuleb erinevaid ülesandeid peale ja seega käib üks sihitu ringitormamine. (Respondent 15)

Äää, ei jälgita üldse selles mõttes tööjaotust. On olemas inimestele kinnitatud tööülesanded, mida ta peab täitma, aga seda ei taheta jälgida või on mingi muu põhjus ehk siis antakse erinevaid ülesandeid erinevatele töötajatele, kelle kompetentsi see ei kuulu. Ja see inimene, kes sellega tegelema peaks, ei no ei tea praktiliselt midagi, teda lihtsalt ei informeerita üldse. (Respondent 3)

Kokkuvõtvalt saab siin alalõigus välja tuua asjaolu, et paljud esile toodud muudatustega kaasnenud probleemidest on seotud puuduliku kommunikatsiooniga- uuendustest ei informeerita asjaosalisi alati õigeaegselt, tegevused on koordineerimata ning muudatused põhjalikult planeerimata.

3.3.4. Sisekommunikatsioon muudatuste protsessis

Nagu juba eespool välja on tulnud, on muutustega on kaasnenud segadust ja infopuudust. Enamus muudatustega kaasnenud probleeme tulenevad otseselt või kaudselt puudulikust kommunikatsioonist, mida samuti eespool käsitletud on. Tõdetakse, et info liigub liiga aeglaselt ning kohati on puudus vajalikust informatsioonist. Samas märgitakse ära ka infomüra, mis osaliselt on tingitud just rektori paljudest ideedest, kuid millest vaid vähesed teostuseni jõuavad.

No ümberkorraldustega ongi minu jaoks vast kõige suurem probleem on see, et on nagu eee, et seesama, et informatsioon levib võib-olla natukene, natukene vähe. (Respondent 4)

Aga nagu kõigi muutustega, on ka olnud sellist segadust, on ka olnud sellist infoprobleemi. Et ei ole alati kõik asjad õigel ajal kohale jõudnud. (Respondent 5)

Ametlik kommunikatsioon ei ole kuigi palju toetanud, kuna muudatuste edukaks läbiviimiseks tuleks teavitada ette ja informatsioon peaks olema veenev. Meil on suuresti käsuliin, ülalt-alla juhtimine ja tagant-järele juhtimine. Asjad saavad tehtud, ent rahulolematuse hinnaga. Motivatsioonipuudus on aga tõsine oht kvaliteedile. (Respondent 11)

/---/ ei no ei tea praktiliselt midagi, teda (töötajat- L.L.) lihtsalt ei informeerita üldse ehk siis selline natukese kaose tunne on. (Respondent 3)

/---/ siis juba kevadel hakati rääkima, et nüüd tehakse palgasüsteem täiesti ringi. Et see, mis seni kaua on, ei kõlba mitte kuskile, mis tekitas töötajatele küllaltki palju stressi ja rahutust, kuna nad ei noh puudus nagu igasugune info, mida siis täpselt tea tahetakse. Jaja paar inimest lahkus ka just selle ebakindluse tõttu, kuna absoluutselt infot selle kohta ei tulnud, et mida tahetakse teha. (Respondent 8)

Kommunikatsioon ei ole toetanud muudatuste välja töötamist ja ellu viimist, kuna puudub täiskohaga töötaja /---/. (Respondent 15)

Eesmärgid miks midagi tehakse on töötajatele üldjuhul selged, kuid põhjendusi peetakse puudulikeks või neid lihtsalt ei selgitata. Teadmatusest tuleneb ka hirm. Osa eesmäärke tunduvad organisatsiooni liikmetele kohati ebareaalsed. Uue rektoriga on kaasnenud uued arengusuunad ja prioriteedid, kuid puudub selge eesmärgipüstitus. Ideid on palju, mistõttu muutub olukord arusaamatuks ning kaob orientatsioon.

Muudatuste eesmärgid on küll formuleeritud arusaadavalt ja selgelt aga need formuleeringud ei sisalda tõelisi põhjusi. (Respondent 16)

Eesmärgid on enamasti selged, mõningail juhtudel ebaselged või ainult aimatavad. (Respondent 11)

Muutused on toimunud kindlasti, kool on oma arengus võtnud eelmise rektoriga võrreldes teise suuna, kuid selle elluviimiseks puudub selge ja arusaadav eesmärgipüstitus. Tulemuseks on tihtipeale arusaamatu tõmblemine kaootiliselt tekkivate probleemide vahel. (Respondent 10)

Inimesed ei tea enam mida nendelt oodatakse, sest ideid ja ülesandeid on palju. (Respondent 15)

Kohati arusaadavad kohati mitte, sest ei suudeta põhjendada muudatuse tegemist. (Respondent 12)

Mitmete muudatuste tagamaid ei ole töötajatele piisavalt selgitatud ja see tekitab trotsi ja kahtlusi, et tegemist on poliitiliste kaalutlustega, ning teadmatusest põhjustatud hirmu. (Respondent 11)

Mõnes mõttes nagu tundub, et lihtsalt need eesmärgid on pisut ebareaalsed. Et noh näiteks siin nüüd räägitakse, et meil peab olema varsti rakenduskõrgharidusõppes vähemalt 3000 üliõpilast ja nii edasi. Kohati tundub, et need ei ole reaalsed eesmärgid, et see ei ole võimalik lihtsalt ja kas seda on vaja riigile, et siin koolis on 3000 üliõpilast. /---/ Põhjendus on see, et muidu see ei tasu ära, siis mul tekib küsimus, et kas ta mõõdab tasuvust ainult rahas või-või kellele see peab ära tasuma veel. (Respondent 2)

Ja sporti on nagu praegune rektor tõsiselt toetanud või-või nagu teatud mõttes tundub, et see on nagu eesmärk iseeneses juba sportlaste siia kooli toomine ja selle kaudu kooli promomine. (Respondent 2)

Samas vastatakse ka, et eesmärgid pole tegelikult otseselt selgitatud ega otseselt välja öeldud, vaid neid mõistetakse tulenevalt kontekstist.

Tähendab et noh iseenesest, kui sa loed nüüd ajakirjandust jaja suhtled niimoodi kaastöötajatega jah loomulikult eee haritud inimesena saad aru, mis toimub. /---/ Et muudatusi tehakse, aga muudatuste eesmärk ja nende sisseviimise tegevuskava, et see on nagu, et selle kohta nagu puudub täpsem informatsioon. (Respondent 4)

Selles asi ongi, et eesmärk ei ole arusaadav ehk siis ei ole näha ja arusaadav, milleks seda tehakse ja ei selgitata inimestele ka, mis on selle eesmärk ja siis ka, mis on selle tagajärjed. (Respondent 3)

Paljudele ei seostu toimunud muutustega mingeid konkreetseid sõnumeid, kuhu liigutakse, mida tehakse. Lisatakse, et selles osas ei kommunikeeritud midagi, uuendustega tegeles vaid juhtgrupp, kes asju ka otsustas. Samuti leiab üks vastaja, et uuenduste sõnum on vaid stress ja segadus.

Jah, sellist kommunikatsiooni poolt... Ma enda suhtes ütlen, et see, et minuni nagu kommunikatsiooni pool küll rohkem midagi ei andnud. Lihtsalt üks selline rõõmus tõdemus oli. (Respondent 1)

Ega nüüd... ei saagi öelda, et siin nüüd nii väga palju sõnumeid või selliseid väga palju eesmärke välja öeldud nüüd oleks. (Respondent 8)

Need on üldsõnaliselt ja kontekstis arusaadavad, aga väga selget sõnumit ei ole edastatud. (Respondent 6)

Samas leitakse, et uuendustega seonduvaks põhisõnumiks on akadeemia laienemine, samuti suund teadusele ning senisest suurem koostöö, mille sisus aga tegelikult kaheldakse. Et kas see mastaapsus on ikka hea kvaliteedile ning kas rakenduskõrgkoolis suudetakse ikka teadusega piisavas mahus tegeleda. Samuti heidetakse ette seda, et rektor rõhub küll sõnale „koostöö“, kuid see on akadeemias tegelikult suhteliselt nõrk.

Rektori sõnad: akadeemia asub nüüd ligi 40 hektaril maal ja seega oleme nii suured ja võimsad. (Respondent 15)

Jajah no muidugi veel jah mingi tohutu laienemine, selline täiesti-täiesti see minu arvates kohati tundub, et see hakkab juba enesehävitamiseks minema juba et, et me nagu ei vaata, palju me üldse välja kanname üldse. Nagu eesmärk iseenesest on olla võimalikult suur. (Respondent 2)

Et suund on nagu sellele, et saada suuremaks ja tugevamaks ja ja see sõnum on ka väga selgelt välja öeldud. (Respondent 6)

Oleme suuremad, seeläbi ka tugevamad, arendame üheskoos ühist asja, oleme suur “pere”. (Respondent 16)

Ja need sõnumid olid ühest küljest, et jätkata nagu asi on olnud, aga samal ajal hakata rõhku pöörama ka sellele rahvusvahelisele koostööle, rahvusvahelistele suhetele ja hakata koostöös teiste eee institutsioonidega tegema rohkem mingisuguseid teaduslikke uuringuid oma akadeemia valdkonnas, mida seni ei ole tehtud, et need võib olla need. (Respondent 8)

Et see koostöö, seesama et uus rektor tuli sõnaga koostöö. (Respondent 4)

Koostöö ja laienemine (Koostöö, mis on teostatav juhtkonna ja koostööpartnerite vahel, sageli läbirääkimata alluvatega, kes seda koostööd realiseerima peavad) (Respondent 11)

Samuti leiab osa vastajaid, et toimuvad ümberkorraldused viitavad kiirele arengule. See tähendab, et organisatsiooni liikmed üldjuhul mõistavad, et tuleb kaasa minna muutuva ühiskonnaga.

/---/ et järjekordselt on nagu kinnitust leidnud see mõte, et ellu jäävad ainult need, kes on valmis kaasa minema sellega, mis toimub ümberringi. (Respondent 4)

No kindlasti liigub organisatsioon praegu kiiremas tempos ja kiiremate arengute poole /---/ No see on võib-olla see märksõna- kiire areng. (Respondent 6)

Konkreetselt koolide ühinemisega seotud küsitletu seostas muudatusi parema kvaliteedi ja optimeerimisega.

Politseihariduse koondamine ja ühtse kvaliteedi loomine erineva astme politseinikele, optimeerimine, kokkuvõtte jne. (Respondent 10)

Meie kooli tähtsus seisneb selles, et siin ehitatakse üles baasharidus, millele rajaneb edaspidine õpe akadeemias. (Respondent 17)

Intervjuudest selgub, et muudatuste välja töötamisega tegeles teatud töögrupp (juhtgrupp), kes põhiliselt otsustas, planeeris ja uuendusi organiseeris. Selgub, et samuti töötajate arvamused ja ettepanekud on oodatud, kuid vahel ei küsita arvamust seal, kus seda vaja oleks. Samas kaheldakse selles, kuivõrd nende ettepanekutega üldse arvestatakse. Ideede ja ettepanekute jagamine toimub aga personaalse kommunikatsiooni kaudu (põhiliselt alluvalt juhile) ühe struktuuriüksuse siseselt, mistõttu tekib nn filtri efekt, kus üks inimene (juht) otsustab, millised ideed edasi jõuavad millised mitte.

Majasisene kommunikatsioon, see on toiminud rohkem kui konkreetset nende väljatöötajate vahel personaalselt. See ei ole minu arust küll kõige õigem, aga nii see on olnud. (Respondent 1)

Kui siin need muudatused hakkasid aasta alguses, siis eee oli siin nõ juhtgrupp, kes muudatusi otsustas, kuhu kuulusid siis praegused rektoraadi liikmed valdavalt. (Respondent 5)

Et akadeemia tasandil küsitakse nagu rohkem juhtide arvamusi, kes siis peavad ise oma töötajatega suhtlema. Aga kolledžisiseselt kindlasti. Selles suhtes, et see on nagu üks kollektiiv jajaa me oleme püüdnud seda tunnet pigem süvendada. Lähtuda põhimõttest, et juht ei pea tegema otsuseid, vaid hoolitsema selle eest, et neid otsuseid tehtaks niiõelda. Et seda nii palju kui saab delegeerida ja kaasata. (Respondent 5)

Vaat see personaalse kommunikatsiooni puhul on see persoon selleks filtri, kes vaatab, mis pääseb edasi, mis ei pääse edasi. (Respondent 1)

No selles mõttes, et seda on iseenest välja öeldud küll, et kui on mingisuguseid mõtteid või ideid, siis neid alati öelda, et vaatame läbi ja vaatame, mis teha saab. Ja mõningal määral oleme ise oma ideid esitanud ja nendega on ka tegeltud, et jah. (Respondent 8)

Enamus töötajaid osales uute struktuuride ja funktsioonide jaotamise ettepanekute koostamisel. Need on hädavajalikud, et arvestada maksimaalselt igapäevaste sisuliste tööülesannete jätkamisel. (Respondent 10)

Eks arvamusi, kõike seda küsitakse jah eks aga, aga pärast on tulemus, töö valmis, on need sisekorraeskirjad ja õppekorraldusajad. (Respondent 4)

Jah, et kui sellest suurest palgasüsteemist juttu oli, siis see puudutab ka tegelikult kogu õppejõudkonda, siis noh mis küll praktikas pole siiani toimunud, aga aga oleks võinud ju ka küsida nagu kolledžilt või õppejõududelt ka, mida nemad näevad, et mis on praeguses palgasüsteemis puudused võib küsida ju arvamust. (Respondent 8)

Mõningal määral kaasatakse. Kohati kaasatakse, ent ei räägita, milles küsimus on, st tahetakse infot, seisukohti, projekte nende otstarvet selgitamata. Töötajate endi algatus on igati teretulnud. (Respondent 11)

Samas tekitab intervjuueeritavates pahameelt asjaolu, et olulistest otsustest, mis puudutavad konkreetset inimese tööd, saadakse tihti alles tagantjärele teada. Otsuseid ei kooskõlastata või siis informeerimine ei ole õigeaegne.

Et noh, et on mingeid kokkuleppeid või otsuseid vastu võetud, aga aga keda, kes seda täitma hakkavad, need saavad seda kuidagi juhuslikult teada. (Respondent 8)

Otsuseid tehakse nii, et ei kooskõlastata asjaosalistega. (Respondent 3)

Muutuste protsessis peetakse probleeme tekitavaks asjaoluks kindla ja konkreetse organisatsiooni tegevuskava ja muudatuste elluviimise kava puudumist. Sellises olukorras on töötajate põhitegevus häiritud ning nad peavad lisaks oma põhitöökohustustele ka uuendustest tulenevate lisaprobleemidega tegelema, sest muudatused on eelnevalt korralikult planeerimata olnud.

/---/ juhtkonna poolt jäetud selgelt välja ütlema või mitte niivõrd välja ütlema kuivõrd just kirja panemata see, et kuhu organisatsioon täpselt liigub. /---/ Et võib-olla see on see, mis on puuduse poole pealt, et juhtkond pole piisavalt selgelt sõnastanud, mmm noh sõnastanud ei visiooni, ei ei ei võib-olla ka konkreetseid strateegiaid ega taktikaid, kuidas liikuda eesmärkide täitmise poole. (Respondent 6)

Ja praegusel momendil on nagu minu jaoks raske see, et muudatused ei ole teadvustatud töötajatele. Et muudatusi tehakse, aga muudatuste eesmärk ja nende sisseviimise tegevuskava. Et see on nagu, et selle kohta nagu puudub täpsem informatsioon. (Respondent 4)

Kool vajab selgelt ja etappidesse jaotatud muutuste ja uuenduste kava, mis omaks igapäeva tegevuste planeerimisel ülimuslikkust igasuguste teiste arengute kõrval. (Respondent 10)

Ja vaat see planeerimine on tõsine ja see arusaam, mis peab olema varem valmis ja mis ei pea, see on segamini. (Respondent 7)

Segavaks teguriks on see, et koos planeeritud muudatustega hakkasid domineerima juhumuudatused ning äkilised planeerimata eesmärgid. Kõike korraga ei saa, eriti kui puudub haldussuutlikkus nende saavutamiseks. Kool vajab selgelt ja etappidesse jaotatud muutuste ja uuenduste kava, mis omaks igapäeva tegevuste planeerimisel ülimuslikkust igasuguste teiste arengute kõrval. (Respondent 10)

Probleemiks on selge visiooni ja arengukava puudumine organisatsiooni tasandil. (Respondent 11)

Kokkuvõtteks võib öelda, et otsene selgitustöö, miks ja kuhu liigutakse, on puudulik. Osaliselt on töötajad küll mõistnud, et kohanemine keskkonna vajadustega on vajalik, kuid orienteerumine toimuvates uuendustes on raskendatud, sest olukorda tajutakse kaootilisena. Kommunikatsioon on kohati puudulik ning ei toeta piisavalt muudatuste elluviimist.

3.3.5. Sisekaitseakadeemia identiteet

Ettekujutus sellest, milline on akadeemia identiteet, seostub intervjueeritavatele ennekõike Sisekaitseakadeemia missiooniga ning lähtutakse arengustrateegia dokumendist. Selle järgi peetakse akadeemiat avaliku teenistuse ametnike ja spetsialistide koolitajaks.

Eesti sisekaitse on Sisekaitseakadeemias koos ja et koolitame tulevasi riigiametnikke. (Respondent 4)

Sisekaitseakadeemia on ainuke omanäoline rakendusliku kallakuga riigiametnike ettevalmistuse õppeasutus. (Respondent 17)

Akadeemiat nähakse ka kui teadus- ja arenduskeskust, mida uus rektor on eraldi prioriteediks välja toonud. Samas tõdetakse, et teadusele on siiani vähe rõhku pööratud ja see ei ole akadeemias veel realiseerunud. Seega ilmneb siin väike vastuolu soovitud olukorra ning tegelikkuse vahel.

Me lihtsalt ei valmista spetsialiste ette, vaid me tegeleme nii palju kui meil võimalusi on ka nende alade teadusliku arenguga. (Respondent 1)

No teadustöö on see pool, millega me nagu kõige halvemas seisus oleme, kuna meil on koormusnormid küllaltki suured, et siis ei ole meil nagu selles osas küll mingeid märkimisväärsed tulemusi ette näidata. (Respondent 8)

Ega see teadusele minek on projektipõhine teadus. (Respondent 7)

Akadeemiat tajutakse kiiresti areneva, turbulentse, kohati kaootilise organisatsioonina. Leitakse, et akadeemia kui „noor“ kõrgkool on tegelikult veel oma identiteedi otsinguil ning uus rektor on hakanud aktiivsemalt identiteediga tegelema.

Aga ma kujutan ette, et kui vaadata üldist pilti, siis on nagu minu jaoks selline põhiline omadussõna on selline kaootilisus ja noh vaat paneme see turbulentne keskkond. (Respondent 4)

No vaadates seda viimast aastat, siis ma kirjeldaks teda sõnaga kiiresti arenev. (Respondent 5)

/---/ teatud valdkondades dünaamiline edasiliikumine nagu näiteks õppemahu kasv, kraadi tõstmine, koolide ühendamine jne. (Respondent 12)

SKA kui suhteliselt „noor“ kõrgkool on oma tõelise identiteedi otsingul ja kindlustamisel /---/.

Samas seda identiteeti luuakse. (Respondent 14)

Samuti nähakse uuendustes ohtu identiteedile. Leitakse, et mitmete uute prioriteetide ning arengusuundade taustal on oht organisatsiooni põhieesmärgi ning olemuse hajumisele.

Hüplev, edasi-tagasi liikumine /---/. (Respondent 12)

Aga noh identiteet on nagu natukene kõikumine, kuna kuna need paljud õppejõud on tulnud endise rektori ajal ja on nendest põhimõtetest lähtunud. Aga nüüd näiteks uues õppekavas, mis nüüd uue juhkonna ajal tuli, kevadel kinnitati. Seal oli kirjas finantsõppekava puhul, et me valmistame ette juba finantsspetsialiste ka erasektori jaoks (tasuline õpe õhtuses vormis- L. L.). /---/ Et tundub, et see organisatsiooni eesmärk ei ole enam mitte niivõrd riigiametnike koolitamine, kuivõrd pigem raha tegemine. (Respondent 8)

/---/ kooli juhtkonna soov näida aina rohkem Eesti haridusturul kui laiatarbeline kõrgkool ähmastab tuntuvalt selle põhifunktsiooni täitmist. (Respondent 10)

Praegu on tunda ohtlikku suunavõtmist “kvaliteedilt kvantiteedile” – omatulu eesmärgil on loodud üleöö suur arv riigieelarvevälisi kohti, millega seotud probleemid on äärmiselt ohtlikud kvaliteedile. Avaliku teenistuse põhise nišši kadumisega ei ole akadeemial mõtet. (Respondent 11)

Teate, see identiteet on muutunud peale seda, kui on need sisemised muudatused toimunud ja asi on nüüd ikka nii segane. No tegelikult ikkagi me püüdsime sinna poole, et nagu meie... nagu meie arengukavas on kirjas, et olla riigi avaliku teenistuse taimelava ehk siis kasvatada, koolitada tulevasi riigiametnikke ja politsei- ja päästametnikke ja kohaliku omavalitsuse töötajaid, et olla riigis kõige kompetentsem koolitusasutus selles valdkonnas. Aga nüüd on noh, et kuidagi hakkavad, et hakkab see õppekõrvaltegevused. /---/ Põhieesmärk tuleb kõige enne täita ja siis tulevad kõrvaltegevused. (Respondent 4)

Kokkuvõtvalt võib seega öelda, et akadeemia identiteeti nähakse organisatsiooni liikmete vahel erinevalt, mis võib just tingitud olla muutustest ja kuidas inimene neid muutusi tajub ja mõistab ning milline informatsioon tal toimuva kohta on. Samas osa vastanutest ei osanud akadeemia identiteeti sõnastada, neile ei seostunud sellega midagi.

3.4. Ankeetküsitluse tulemused

3.4.1. Sisekliima

Kogu organisatsiooni kliimat (Joonis 4) tervikuna hinnatakse halvemalt kui oma struktuuriüksuse sisest õhkkonda: 22 vastajat leiavad, et allüksuse sisekliima on meeldiv ja töötamist soodustav, vaid 1 ametnik ei nõustu sellega ja 4 inimest ei oska hinnangut anda. Vaid 7 inimest (2 juhti, 2 ametnikku, 3 õppejõudu) hindavad kogu akadeemia sisekliimat positiivselt, kusjuures 18 vastajat märgivad selle pigem negatiivseks.

23 vastajat leiavad, et nende kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi, sellega ei nõustu vaid 1 vastaja ning vastata ei oska sellele 3 inimest. Juhtkonna omavahelisi suhteid ei osata valdavalt hinnata (13 korda vastust „raske öelda“), kuid pooleks jagunevad nii positiivsed (7 vastajat) kui negatiivsed (7 vastajat) hinnangud. Enim negatiivseid vastuseid annavad keskmiselt ametnikud.

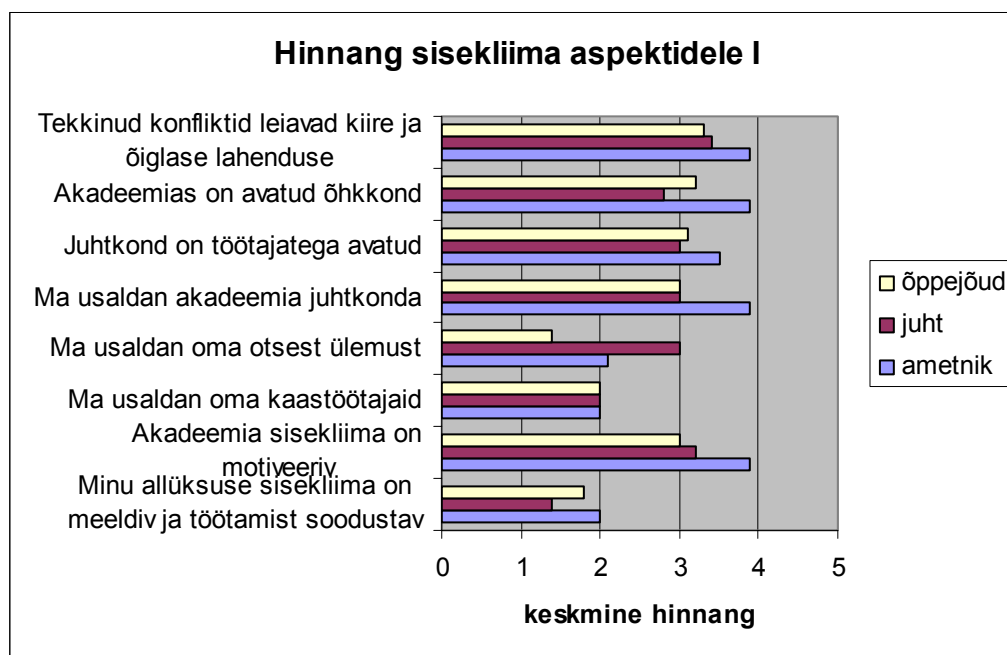
Olgugi, et töötajate vahelisi suhteid akadeemias hinnatakse pigem headeks, saavad tekkinud pinged ja konfliktid kiire ja õiglase lahenduse vaid 4 vastaja (1 juht, 1 ametnik, 2 õppejõudu) arvates, kuid 17 inimest (10 korda „üldiselt ei ole nõus“, 7 korda „üldse ei ole nõus“) leiavad et see pole nii. Erinevate ametipositsioonide võrdluses annavad keskmiselt negatiivsema hinnangu ametnikud.

Vastajad usaldavad üldjuhul nii oma kaastöötajaid kui oma vahetut ülemust, kuid väitele „Ma usaldan akadeemia juhtkonda“ vastatakse valdavalt negatiivselt: 17 väitega mittenõustumist, vaid 7 nõustuvat (2 ametnikku, 3 õppejõudu, 2 juhti) vastust. Väitega „Juhtkond on töötajatega suheldes avatud“ nõustuvad vaid 7 vastajat ja 14 inimest ei nõustu ning 6 inimest ei oska vastata. Ka siin annavad keskmiselt negatiivsema hinnangu ametnikud.

Headele suhetele vahetu ülemusega viitab see, et 22 vastajat leiavad, et nad võivad oma ülemuse poole pöörduda, kui tööga on probleeme, vaid 3 inimest (2 juhti, 1 ametnik) ei ole sellega rahul. Gruppide võrdluses annavad siin keskmiselt negatiivsema hinnangu juhid (arvestades nende enda vastutavat positsiooni). Samuti usaldavad 19 vastajat oma vahetut ülemust, kuid samas ei oska 5 vastajat sellele hinnangut anda ning 3 inimest ei ole sellega rahul. Siin annavad ka gruppide võrdluses negatiivsema keskmise hinnangu juhid. Oma kaastöötajaid usaldatakse

üldiselt: 20 positiivset vastust, 1 negatiivne ning kuus vastajat ei osanud seda aspekti hinnata.

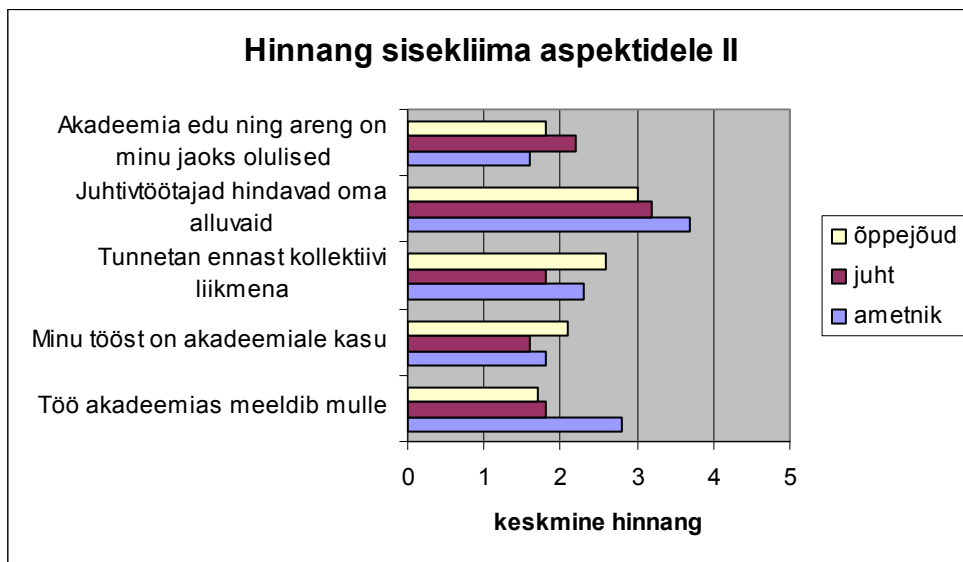
Väitele „Akadeemias valitseb avatud õhkkond“ vastatakse valdavalt negatiivselt: 16 inimest ei nõustu antud väitega (9 korda „Üldiselt ei ole nõus“, 7 korda „üldse ei ole nõus“), vaid 7 vastajat (3 õppejõudu, 2 ametnikku, 2 juhti) leiavad, et akadeemias valitseb avatud õhkkond. Seda hindavad keskmiselt negatiivsemalt ennekoike ametnikud, kuid ka õppejõud.



Joonis 4. Hinnang sisekliima aspektidele I. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Akadeemia puhul võib rääkida pühendunud töötajatest (Joonis 5), sest väitele „Töö akadeemias meeldib mulle“ vastab 19 inimest nõustuvalt, kuid 5 ei oska seda hinnata ning 3 vastajat (ametnikud) ei ole väitega nõus (2 korda „üldse ei ole nõus“). Kollektiivi liikmena tunnetavad end 18 vastajat, kuid 5 vastajat (3 õppejõudu, 2 ametnikku) hindavad väidet pigem negatiivselt ning 4 inimest ei oska hinnangut anda. (Siin võis esineda erinevat arusaama, kas kollektiivi all mõista kogu akadeemiat või oma struktuuriüksust.) Väitega „minu tööst on akadeemiale kasu“ nõustuvad 21 vastajat, 2 vastajat (2 õppejõudu) ei ole väitega nõus ning 4 inimest ei oska hinnangut anda. Akadeemia edu ning areng on oluline 23 vastajale, kuid 3 vastajat (1 juht, 2 õppejõudu) ei pea seda enda jaoks oluliseks.

Väidet, kas juhtivtöötajad hindavad oma alluvaid, ei osata üldjuhul hinnata või antakse sellele pigem negatiivne hinnang: 3 juhti ja 4 ametnikku ei osanud seda aspekti konkreetselt hinnata, negatiivse hinnangu annavad 4 õppejõudu, 6 ametnikku ja 1 juht. Probleemiks võib pidada ka seda, kas ülemused oskavad oma alluvaid tulemuslikule tööle motiveerida. Siin jagunevad negatiivsed ja positiivsed arvamused enam-vähem võrdselt: 10 vastajat on positiivsel seisukohal, 11 negatiivse hinnanguga ning 6 inimest ei oska konkreetselt seisukohta pakkuda. Ka gruppidevaheliselt jagunevad negatiivsed ja positiivsed arvamused peaaegu ühtlaselt. Keskmiselt positiivsema hinnangu annavad aga ametnikud ja õppejõud väitele „minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest“: väitega nõustuvad 6 ametnikku ning 5 õppejõudu. Juhid hindavad seda keskmiselt negatiivsemalt (2 mittenõustuvat vastust ja 2 ei osanud hinnangut anda).



Joonis 5. Hinnang sisekliima aspektidele II. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Akadeemia juhtimine ja tegevuse koordineerimine saavad pigem negatiivsed hinnangud. Akadeemia juhtimist peavad selgeks ja hästi koordineerituks vaid 6 inimest (2 ametnikku, 3 õppejõudu, 1 juht), kusjuures 19 ei nõustu sellega ning 2 ei oska oma hinnangut anda. Seda aspekti hindavad kõik kolm gruppi keskmiselt negatiivsemalt. Väitele „Akadeemias langevad sõnad ja teod kokku“ vastatakse üsna erinevalt: 14 inimest ei nõustu väitega, 4 ei oska hinnangut anda ning 9 vastajat (3 ametnikku, 3 õppejõudu, 3 juhti) nõustuvad. Rohkem negatiivseid hinnanguid annavad ametnikud.

Vastajate vabad kommentaarid

Sisekliimat kommenteerib ka vabas vormis mitu vastaja, mil tehakse nii konkreetseid ettepanekuid kui kriitikat: „sisekliima on ebanormaalne, rõhuv, alandav, tekitab stressse¹⁰“ (ametnik); „rohkem tegusid ja vähem tõblemist mõttetute asjadega ja prioriteet peaks olema põhitegevus, mis antud hetkel kahjuks ei ole nii“ (juht). Otsest kriitikat tuli juhtkonna aadressil: „Teha juhtkonnas kardinaalsed muudatused või muuta kolledžid omaette koolideks“ (ametnik); „Kala hakkab mädanema peast.“

Samuti leitakse sisekliimat kommenteerides, et organisatsioonil on vaja konkreetset arengustrateegiat ja parandada kommunikatsiooni ning luua „meie“ tunnet: „Organisatsioonil puudub väljatöötatud strateegia. Seada konkreetsed eesmärgid, tutvustada neid kõigile, luua “meie” tunne ja siis edasi minna, hetkekski unustamata, et oleme haridusasutus.“ (õppejõud); „Juhtkond eesotsas rektoriga peab õppejõududele tutvustama SKA arengunägemust ja märksa rohkem arvamust küsima. Hetkel rektor toimetab omapäi. Oluliste dokumentide ettevalmistamisse tuleks õppejõude märksa enam kaasata. Info liikumine jätab tõsiselt soovida. Intranet tuleks muuta olulise info edastamise kohaks.“

„Meie“ tunde loomise ja töötajate motiveerimise ettepanekuna soovitatakse: „Väga vajalik oleks korraldada (päevaseid) ühisüritusi, mis tooks kõik akadeemia töötajad kokku (nt vabariigi aastapäeva aktusele järgnev vastuvõtt). Akadeemias puudub süsteemne töötajate motiveerimine ja tunnustamine – seega oleks vajalik vastav süsteem luua“ (õppejõud). Sisekliima parandamiseks soovitatakse: „vajalik rohkem süvenemist, korrektsust, lugupidamist, professionaalsust jpm.“ (ametnik).

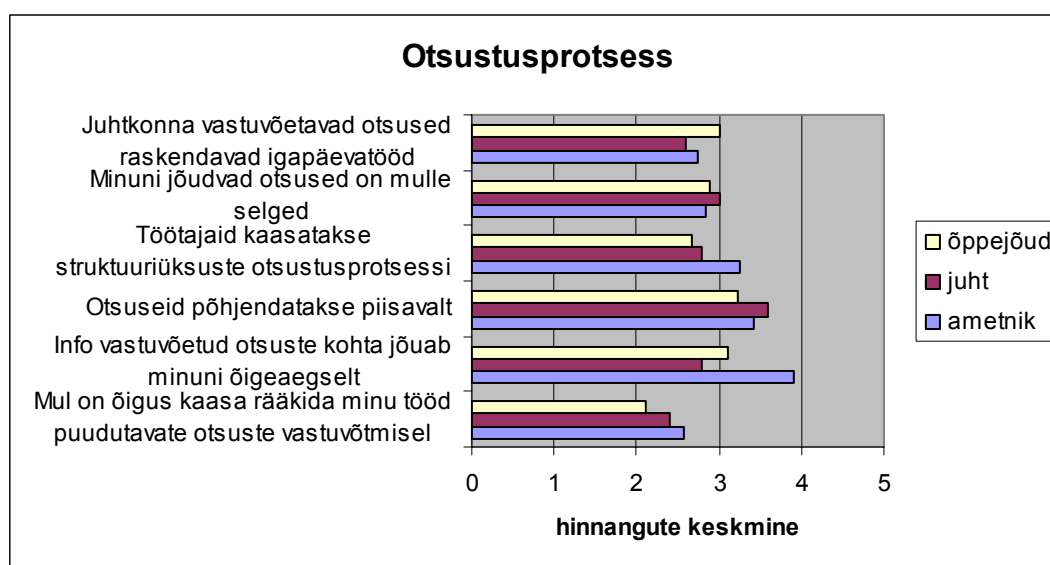
3.4.2. Otsustusprotsess

Enamus leiab, et neil on õigus nende tööd puudutavate otsuste vastu võtmisel kaasa rääkida, so 17 inimest, kuid samas leiab 3 inimest (2 ametnikku ja 1 juht), et neil pole selles osas üldse õigust kaasa rääkida ning kuus ei oska seda aspekti hinnata. Töötajate kaasamine struktuuriüksuste otsustusprotsessi saab aga suhteliselt erinevaid hinnanguid: 11 positiivset hinnangut, 7 negatiivset hinnangut ning 9 inimest ei oska vastata. Ka siin ei ole võimalik välja tuua gruppidevahelisi erinevusi, vaid tendentsi, et pigem rahulolematud on selle aspektiga ametnikud.

¹⁰ Tsitaadid ankeetküsitluse vabadest vastustest on esitatud siin ja edaspidi kursiivkirjas muutmata kujul.

Probleemiks võib pidada vastuvõetud otsustest õigeaegset teavitamist ning otsuste põhjendamist. 16 inimest leiavad, et vastuvõetud otsuseid ei põhjendata piisavalt, kuid 8 vastajat (3 ametnikku, 4 õppejõudu, 1 juht) on otsuste põhjendamisega rahul. Siinjuures annavad juhi positsiooniga vastajad keskmiselt kõige kriitilisema hinnangu. Info vastuvõetud otsuste kohta on õigeaegne vaid 8 vastaja hinnangul, 5 ei oska sellele vastata, kuid 14 inimest leiavad, et info ei jõua nendeni õigeaegselt. Seda aspekti hindavad kõige negatiivsemalt ametnikud, kusjuures 9 ametnikku 12st leiavad, et vastuvõetud otsused ei jõua nendeni piisavalt kiiresti.

Otsuste selguse osas antakse ka suhteliselt erinevaid hinnanguid, kusjuures juhi-positsiooni grupi vastajad annavad täiesti erinevad vastused. Väitele „Minuni jõudvad otsused on mulle selged“ vastavad 11 inimest nõustuvalt, 8 inimest ei nõustu sellega ning 8 ei oska väidet hinnata. Juhtkonna otsused raskendavad igapäevatööd 11 vastaja (6 ametnikku, 2 õppejõudu, 2 juhti) arvates, kuid 9 inimest (2 juhti, 5 õppejõudu, 2 ametnikku) ei oska vastata ning 7 ei nõustu sellise väitega.



Joonis 6. Hinnang otsustusprotsessile. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Vastajate vabad kommentaarid

Kuigi üldiselt leitakse, et töötajaid kaasatakse neid puudutavatesse otsustesse, leidub siiski kriitilisi kommentaare otsustusprotsessi kohta: „otsused võetakse vastu ilma kooskõlastamata allüksustega ja tihti on ebaloogilised ja tööd segavad“ (ametnik); „võiks rohkem arvestada nende inimeste arvamust, kes täidavad konkreetseid tööülesandeid“ (ametnik); „Raske on öelda, kas rektor on huvitatud kolledži huvide

esindamisest suhetes Politseiametiga, kellega suhted on teravad. Koostöölepe SKA (Sisekaitseakadeemia- L.L.) ja Politseiameti vahel sõlmiti ilma kolledži osavõtuta! Politseihariduse tuleviku osas pole selge, mis positsiooni toetab rektor“. Üks vastaja rõhutas eriti, et *„juhtkonna vastuvõetavad otsused raskendavad igapäevatööd“* (õppejõud). Üks vastajatest heidab ette, et probleeme ei lahendata ühiselt: *„Toimib „prügikasti mudel“, kus organisatsioonis on liikvel probleemid, inimesed, kes on huvitatud organisatsiooni arengust ja ka lahendused, aga kokku nad ei saa.“* (õppejõud). Otsustusprotsessi parandusettepanekuna pakutakse välja: *„Luua info liikumise süsteem. Korraldada struktuur ümber.“* (ametnik); *„rohkem kooskõlastamist, täpsust, ajakohasust, kokkulepetest kinnipidamist“* (ametnik).

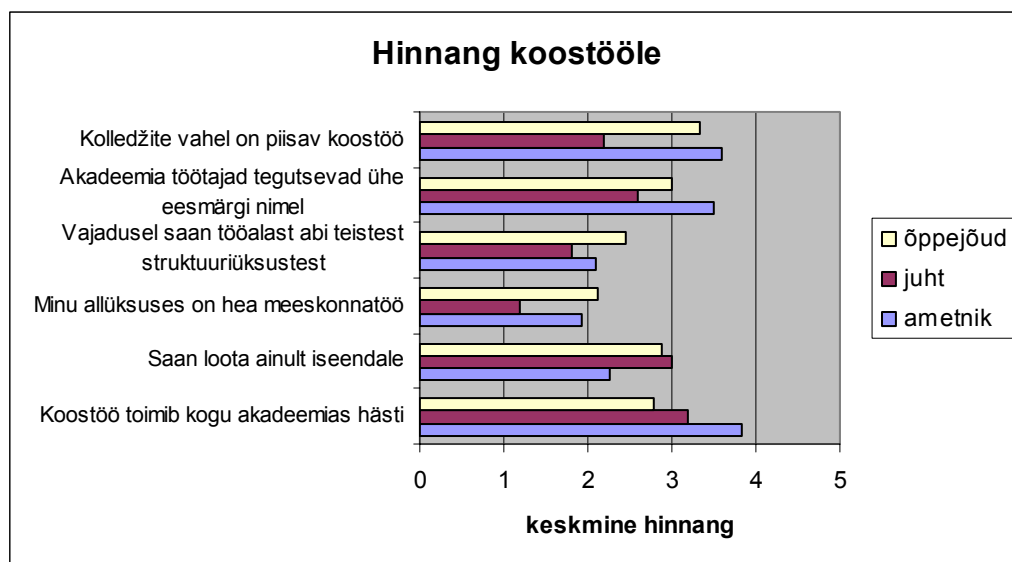
3.4.3. Koostöö

Väga selgelt eristuvad hinnangud kogu organisatsiooni ning struktuuriüksuse sisesele koostööle (Joonis 7). Väitega „Koostöö toimib kogu akadeemias hästi“ nõustuvad 8 vastajat (2 ametnikku, 4 õppejõudu, 2 juhti), kuid samas 14 inimest ei ole selle väitega nõus, 5 leiavad, et sellele on raske vastata. Sellele vastavad kõige negatiivsemalt ametniku positsiooniga vastajad (9 negatiivset vastust), kuid ka juhid (2 negatiivset vastust). Samas nõustuvad vastajad üsna üksmeelselt (st 9- täiesti nõus, 14- üldiselt nõus, 3- raske öelda, vaid 1-üldiselt ei ole nõus) väitega: „Minu allüksuses on hea meeskonnatöö“. Sellele vaatamata vastavad 15 inimest nõustuvalt väitele „Saan loota ainult iseendale“, kuid ka 10 inimest (3 ametnikku, 4 õppejõudu, 3 juhti) ei nõustu selle väitega.

Koostööd kolledžite vahel peavad piisavaks 7 vastajat (2- täiesti nõus, 5- üldiselt nõus), kuid 12 ei ole selle väitega nõus ning 8 inimest leiavad, et sellele on raske vastata. Siin eristuvad juhi tasandi ning ametnike ja õppejõudude hinnangud, mil juhid kolledžitevahelist koostööd keskmiselt paremini hindavad. Samas kui on konkreetne vajadus saada tööalast abi teisest struktuuriüksusest, siis probleeme pigem pole: 17 vastajat saavad vajadusel tööalast abi teisest struktuuriüksusest, 9 vastajat ei oska vastata, vaid 1 inimene annab siin negatiivse hinnangu.

Väga erinevaid hinnanguid saab väide „Akadeemia töötajad tegutsevad ühe eesmärgi nimel“- 1 kord- „täiesti nõus“, 8 korda „üldiselt nõus“, 6 korda „raske öelda“, 9- üldiselt ei ole nõus, 3- üldse ei ole nõus. Siinjuures annavad keskmiselt positiivsema hinnangu juhtivtöötajad (3 korda positiivset hinnangut) ning keskmiselt negatiivsema

arvamusega on ametnikud. Akadeemia töötajate väärtusi ja arusaamasid peavad sarnasteks 13 vastajat, kuid 12 ei oska sellele vastata, 3 vastajat ei nõustu väitega. Sellele aspektile on suure osa vastajate arvates raske vastata, seda eriti õppejõudude hulgas (5 vastasid „raske öelda“) ning ka 2 juhti ei oska konkreetselt vastata.



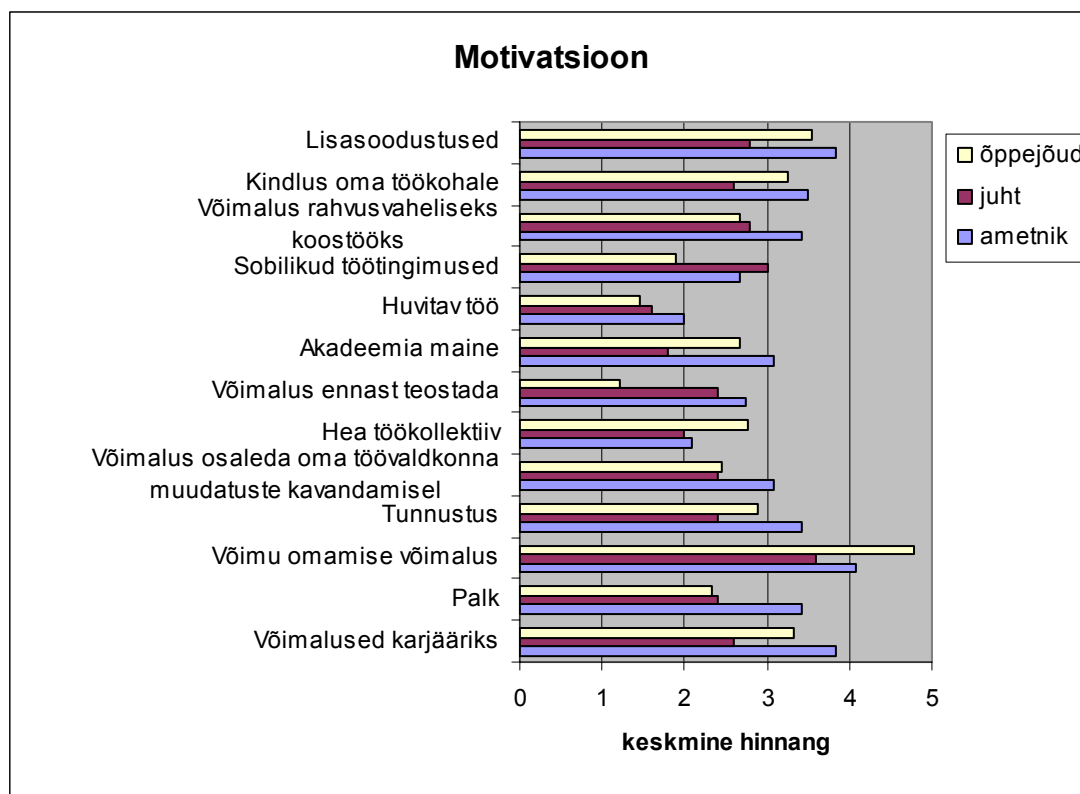
Joonis 7. Hinnang koostööle akadeemias. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Vastajate vabad kommentaarid

Hinnanguid ja kommentaare koostööle annavad 5 vastajat. Kaks kommentaari on suhteliselt kriitilised, viidates puudustele organisatsiooni juhtimisele ja struktuurile: „meeskonnatööd ei ole... On ainujuhtimine“ (ametnik); „Korraldada struktuur ümber. Juhid peavad läbi mõtlema oma töö tulemuslikkuse ja motivatsioonid“ (ametnik). Siinjuures tuuakse välja ka organisatsiooni „meie“ tunde kujundamise olulisus: „Väärtustada igat kollektiivi liiget, eriti õppejõu tööd. Luua “meie” tunne, luua konstruktiivsele kriitikale avatud õhkkond.“ (õppejõud). Puudulikkule koostööle organisatsiooni tasandil viitavad ka järgnevad kommentaarid: „Koostöö SKA kolledžite vahel ei toimu mitte kolledži tasandil, vaid üksikisikute tasandil. Ühisprojekte ei ole üldse või väga vähe.“; „vajalik oma minast kaugemale näha, süvenemist teiste tööd, koostööd, lugupidamist jpm.“ (ametnik).

3.4.4. Motivatsioon

Suurimate motivaatoritena (Joonis 8) tuuakse akadeemia puhul esile huvitavat tööd (motivaatorina nimetavad seda 23 vastajat), sobilikke töötingimusi (21 vastajat peavad seda motiveerivaks), võimalust ennast teostada (seda nimetavad motivaatoriks 18 vastajat) ning oma töökollektiivi (nimetati motivaatorina 18 korral). Akadeemia maine on motiveeriv 10-le vastajale (3 ametnikku, 3 juhti, 4 õppejõudu), kuid samas 10 inimest ei oska seda hinnata ning 7 vastajat ei pea seda enda puhul akadeemias motivaatoriks. Võimalus osaleda oma töövaldkonna muudatuste kavandamisel on motiveerivaks 14-le vastajale, kuid 8 inimest ei pea seda enda puhul motiveerivaks ning 5 vastajat ei oska seda hinnata. Võimalus teha rahvusvahelist koostööd on motivaatoriks pigem juhtidele ja õppejõududele (nimetati motivaatorina 9 korral). Kindlus oma töökohale on motiveerivaks pigem juhtidele, vaid 1 juht nimetab, et see ei motiveeri teda, kuid õppejõudude ja ametnike puhul on see pigem probleemiks. Kindlus oma töökohale ei ole motivaatoriks 12-le vastajale ning 6 inimest ei oska seda hinnata. Tunnustust peavad motiveerivaks pigem juhid (4 juhti), õppejõududest nimetavad seda akadeemias motiveerivaks 4 õppejõudu ning 3 ametnikku, kuid kokku 9 vastajat leiavad, et tunnustus ei motiveeri neid akadeemias. Oluliseks motivaatoriks nimetatakse ka suhtlemist üliõpilastega ning koolitusvõimalust ja enesetäiendamist. Üks vastaja nimetab oma motivatsiooniks anda panus Eesti riikluse tugevdamisse. Kõige vähem motiveerivad võimu omamise võimalus, mida on maininud motivaatorina küll 2 ametniku tasandi töötajat ning 1 juht, lisasoodustused (motivaatorina hindavad seda 7 vastajat: 3 ametnikku, 1 õppejõud, 3 juhti), võimalused karjääri tegemiseks (motivaatorina hindavad seda vaid 6 vastajat: 2 juhti ja 4 õppejõudu).



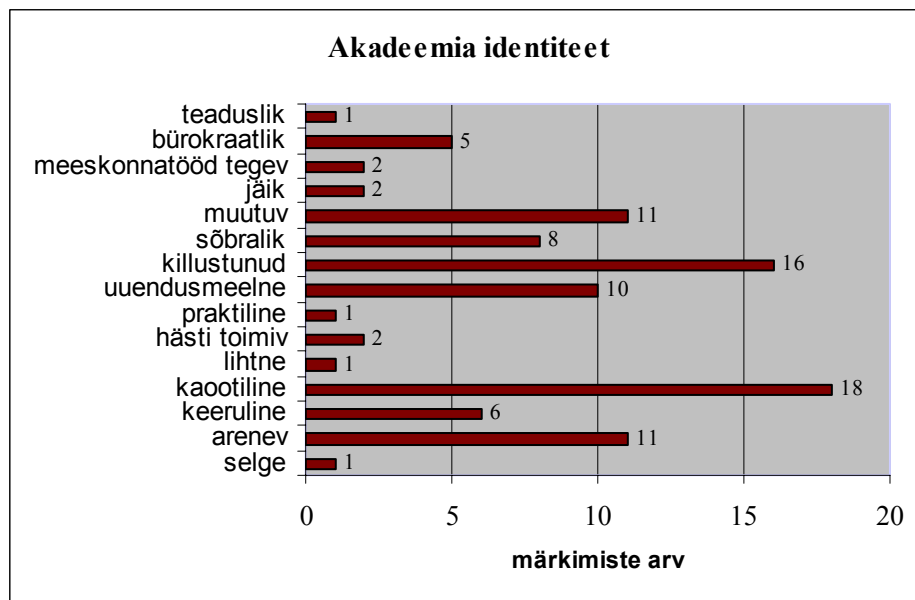
Joonis 8. Motivatsioon erinevate vastajate gruppide lõikes. Graafik on koostatud väidetele (motivatsiooni aspektidele) antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Vastajate vabad kommentaarid

Motivatsiooni temaatikat kommenteerivad kolm vastajat, kus rõhutatakse ka, et motivatsioon ei seisne ainult rahas: „*raha ei ole see, mis inimest motiveeriks töötama. Palk on oluline, aga mitte kõige tähtsam töötajate motiveerimisel. Saadakse palka juurde, aga varsti ei piisa sellestki. Motiveerib hea ja turvaline õpikeskkond, organisatsiooni mikrokliima, kindlus tuleviku ees, enesetäiendusvõimalused.*“ (õppejõud). Leitakse ka, et oluliseks motivaatoriks on õigus kaasa rääkida oma töövaldkonnas: „*Minu motivatsiooni langust (võib põhjustada) see, kui SKA väliselt tehakse otsuseid õpetamisprotsessi kohta, olles ise selles küsimuses võhikud. Sel juhul ei saa vastutada oma töötulemuslikkuse eest.*“. Samuti esitatakse kommentaar, et „*Preemiad (jõulupreemiad) ei tohiks olla seotud palga suurusega, vaid summa peaks olema kõigil ühesugune*“ (ametnik). Soovitustena on välja toodud: „*Luua kindel motivatsioonisüsteem, mis ka töötaks ja millest kinni peetaks*“ (ametnik); „*korrektsed ametijuhendid, palkade ülevaatamine, koolitus, koostöö arendamine, tööalased nõupidamised, koostööprojektid.*“ (ametnik).

3.4.5. Identiteet

Akadeemiat kirjeldatakse ennekõike kaootilise, killustunud, kuid areneva ja muutuva ning uuendusmeelse organisatsioonina (Joonis 9).



Joonis 9. Organisatsiooni identiteet vastajate hinnangul.

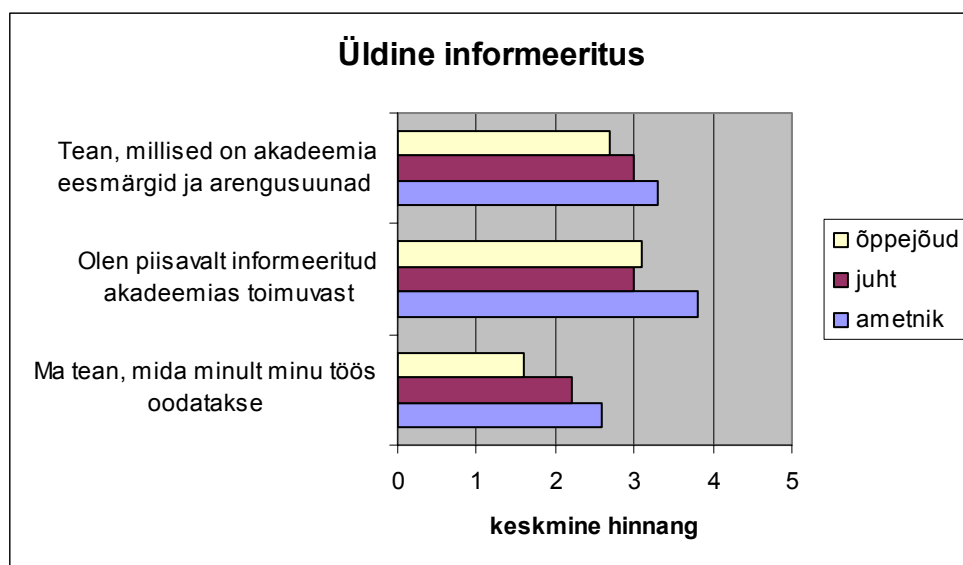
Vastajate vabad kommentaarid

Avatud küsimusele ehk lõpetamata väitelausele „Akadeemia töötajana tunnen ennast...” vastavad vaid 9 inimest. Vastanud kirjeldavad, et tunnevad end *organisatsioonis vajalikuna, vääriliselt ja normaalselt, hästi*, kuid pigem negatiivseks võib lugeda vastuseid: *mutrina kellamehhanismis, ükskõiksest, nõutuna (pole eesmärke)* (ametnik), *abituna ülevalt poolt akadeemiat puudutavate probleemide lahendamisel* (ametnik). Üks muidu kriitilisi hinnanguid andnud vastaja leiab aga antud küsimuse juures, et tunneb end akadeemia töötajana siiski hästi, kuna on senini saanud end oma töös teostada ning arendada õpet akadeemias. Üks ametniku positsiooniga vastaja leiab nõrdimusega: „*Tihti tunnen, et minu tööd ei peeta tähtsaks, sellele pööratakse tähelepanu alles siis, kui on tekkinud vajadus minu tööga seonduva info järele, ebakindlalt*” (ametnik).

3.4.6. Kommunikatsioon

3.4.6.1. Informatsioon ja infoliikumine

Täpselt pooleks jagunevad hinnangud informeerituse (Joonis 10) kohta akadeemia eesmärkidest ja arengusuundadest: 12 inimest leiavad, et nad on selles osas piisavalt informeeritud (3 inimest nõustub väitega täiel määral, 9 osaliselt) ning 12 arvavad, et nad on vähe informeeritud akadeemia eesmärkidest ja arengusuundadest (5 vastajat annavad vastuse üldse ei ole nõus). Positiivsema keskmise hinnangu annavad antud aspekti puhul õppejõud. Piisavalt informeerituks akadeemias toimuvast peavad end vaid 7 vastajat (2 ametnikku, 3 õppejõudu, 2 juhti), 5 inimest ei oska seda hinnata ning 15 inimest on sellega rahulolematud. Gruppide võrdluses jagunevad positiivsed ja negatiivsed hinnangud juhtide puhul võrdselt, kuid ametnikud ja õppejõud hindavad seda pigem negatiivselt. Väga ülekaalukalt saab positiivse hinnangu väide „Ma tean, mida minult minu töös oodatakse“ - 21 nõustuvat vastust, kuid 4 vastajat (1 juht, 3 ametnikku) ei nõustu sellega.



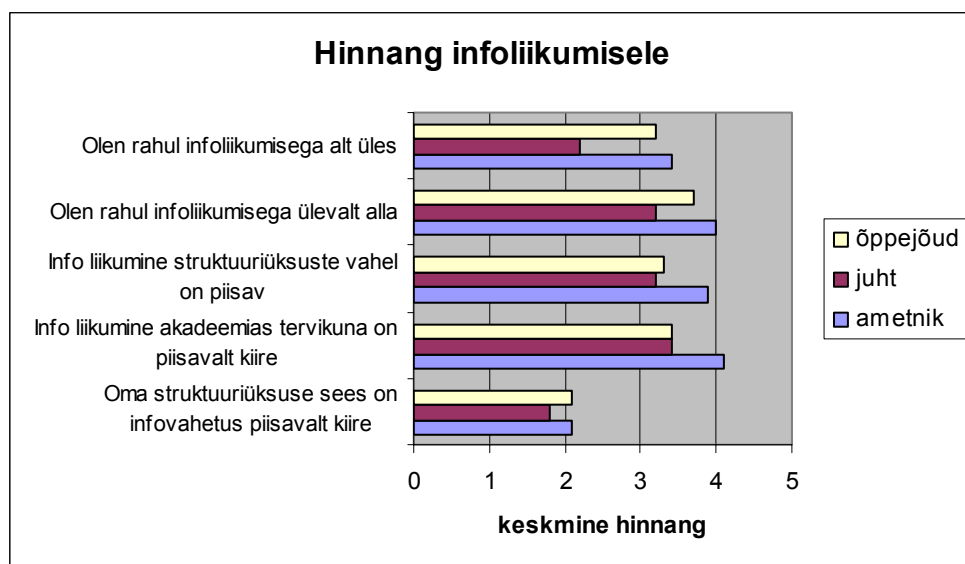
Joonis 10. Üldine informeeritus. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Oma struktuuriüksuse/osakonna sees peetakse infovahetust (Joonis 11) piisavalt kiireks ning selgeks ja arusaadavaks: 25 vastajat nõustuvad, et infovahetus oma struktuuriüksuse sees on selge, vaid 2 inimest ei oska seda konkreetset hinnata. Infoliikumise kiirusega oma struktuuriüksuse lõikes on rahul 20 vastajat, 5 ei oska vastata, kuid vaid 2 inimest (1 ametnik, 1 õppejõud) pole rahul.

Samas hinnatakse infovahetust organisatsioonis tervikuna palju negatiivsemalt. Selgeks ja arusaadavaks peavad seda vaid 6 inimest (1 juht, 3 õppejõudu, 2 ametnikku), 18 vastajat pole sellega rahul ning 3 inimest ei oska hinnangut anda. Info liigub kogu akadeemia piires kiiresti vaid 5 vastaja (2 ametnikku, 2 õppejõudu, 1 juht) arvates, 6 inimest ei oska seda täpselt hinnata ning 16 on sellega rahulolematud (8 neist täiesti rahulolematud).

Infoliikumist struktuuriüksuste vahel peetakse pigem ebapiisavaks, vaid 4 vastajat (1 juht, 1 õppejõud, 2 ametnikku) leiavad, et see on piisav, 8 ei oska seda täpselt hinnata, kuid 15 hindavad seda negatiivselt (11 inimest ei ole struktuuriüksustevahelise infoliikumisega üldiselt rahul, 4 pole üldse rahul).

Infoliikumisega ülevalt alla on rahul vaid 6 vastajat (2 ametnikku, 2 juhti, 2 õppejõudu), 3 ei oska seda hinnata ning 18 pole sellega rahul (neist 9 vastajat pole üldse rahul). Rahulolematuid infoliikumisega ülevalt alla on kõikide gruppide vastajatest, kuid märkida tuleks asjaolu, et 2 juhti hindavad seda aspekti väga negatiivselt. Alt üles liigub info hästi 7 vastaja arvates, kuid 12 inimest ei oska seda hinnata. Rahul pole infoliikumisega ülespoole 8 inimest (neist 4 pole üldse rahul). Juhid hindavad seda aspekti pigem positiivselt või ei oska vastata (2 juhti), kuid ametnikud ja õppejõud peavad seda raskeks hinnata.



Joonis 11. Infoliikumine. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Arvamused tagasiside saamise kohta on väga erinevad: 10 vastajat leiavad, et nad saavad tagasisidet oma töösoorituse kohta, 7 ei oska seda hinnata ning 10 vastajat

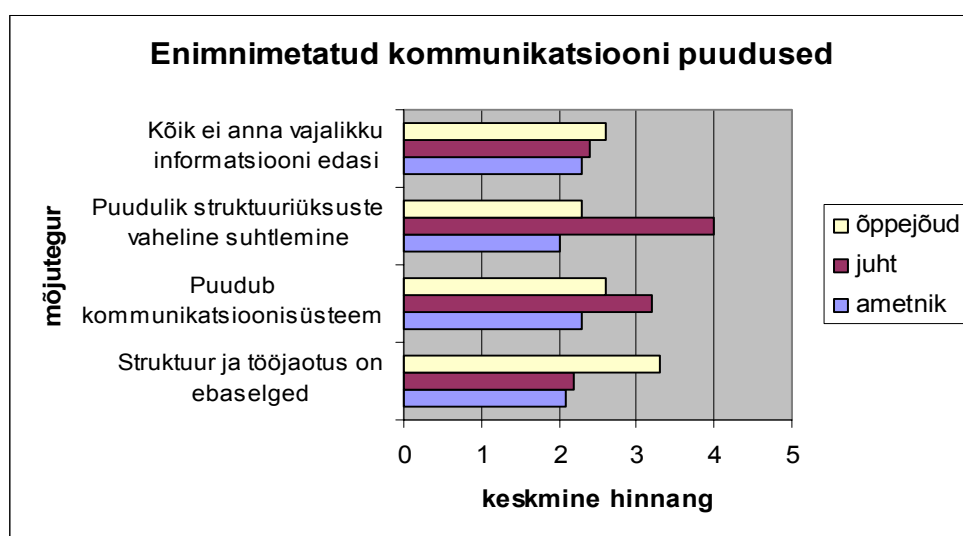
hindavad tagasiside saamist negatiivselt. Selle aspektiga on rahul pigem õppejõud, kuid nii ametnikud kui juhid hindavad seda keskmiselt negatiivselt.

Vastajate vabad kommentaarid

Kommunikatsiooni ja infoliikumise teemaplokis on lisatud ka mõned täiendavad kommentaarid-soovitused, mis on seotud info puuduse ja teabe aeglase liikumise ning vähese põhjendamisega: „Info puudus, selle aeglane liikumine. Ühtset adekvaatset infot ei ole, on promo ainult kahjuks“ (ametnik); „Info sündmuste kohta peaks jõudma enne toimumist, mitte teatena: toimus see üritus või käis külas akadeemias see isik“ (ametnik); „Info liigub halvasti, kommunikatsioon on suunatud väljapoole maja.“ (juhataja- õppejõud); „Info juures ei ole olulised mitte ainult teatud asjaolude edastamine, vaid ka see, miks, kuidas selliste asjaoludeni jõuti, mis tähendus neil on- selles osas on olukord nukker“.

3.4.6.2. Kommunikatsiooni puudused

Antud plokis paluti vastajatel hinnata aspekte, mis mõjutavad infovahetuse ja kommunikatsiooni puudulikkust. Antud hinnangute keskmise arvutamisel saadud tulemuste põhjal võib kommunikatsiooni puudulikkuse mõjuritena välja tuua järgmised aspektid: puudulik struktuuriüksuste vaheline suhtlemine, kõik ei anna vajalikku informatsiooni edasi, puudub kommunikatsioonisüsteem, struktuur ja tööjaotus on ebaselged (Joonis 12).



Joonis 12. Infovahetust ja kommunikatsiooni raskendavad ja takistavad tegurid. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Kommunikatsiooni puudustena nimetatakse kõige enam struktuuriüksuste vahelise suhtlemise puudulikkust, mil väitega „Puudulik struktuuriüksuste vaheline suhtlemine“ nõustuvad 18 inimest (4 inimest vastavad „täiesti nõus“ ja 14 on „üldiselt nõus“, kuid 5 ei ole üldiselt nõus ning 3 ei oska vastata). Seda ei pea probleemiks aga ükski juhtivtöötaja. Samuti leiavad 14 vastajat, et probleemiks on kommunikatsioonisüsteemi puudumine (4 vastajat nõustuvad väitega „puudub kommunikatsioonisüsteem“ täiel määral, 10 märgivad, et on väitega „üldiselt nõus“). Seda aspekti peavad probleemiks pigem ametnikud ja õppejõud, juhtidest peab seda probleemiks 1 vastaja. 14 vastajat (2 inimest on väitega täiesti nõus, 9 üldiselt nõus) leiavad ka, et infovahetus on puudulik seetõttu, et kõik ei anna vajalikku informatsiooni edasi, kuid samas ei oska 10 inimest sellele väitele hinnangut anda ning 1 jätab vastamata. Seda hinnatakse pigem probleemiks võrdselt kolmes ametipositsioonide grupis. 13 inimest (7 inimest nõustuvad täiel määral, 6 on üldiselt nõus) nõustuvad kommunikatsiooni puuduste märkimisel väitega „Struktuur ja tööjaotus on ebaselged“. Seda peavad probleemiks juhid ja ametnikud, õppejõududelt saab see aspekt ka 2 negatiivset hinnangut. Hindamata jätavad selle aspekti 3 inimest. Ranged alluvussuhted mõjutavad kommunikatsiooni puudulikkust 7 vastaja (3 ametnikku, 2 õppejõudu, 1 juht) hinnangul, kuid 8 inimest leiavad, et see pole probleemiks ning 9 vastajat ei oska seda täpselt hinnata (3 jätavad vastamata). Infomüra peavad probleemiks 8 inimest (5 neist vastavad koguni „täiesti nõus“), kuid sama palju ehk 8 vastajat ei osanud oma täpset hinnangut anda ning 9 inimese jaoks pole see üldjuhul probleemiks (2 inimest jätavad vastamata). Sarnaselt eelmisele aspektile hinnatakse väga erinevalt vaateabe edastamist kui kommunikatsiooni probleemi: 8 vastajat leiavad, et see on probleemiks, 7 ei oska vastata, 10 ei pea seda probleemiks, kuid 2 inimest ei märgi midagi.

Hea või väga hea hinnangu saab struktuuriüksuse sisene suhtlemine, mille puhul 14 vastajat leiavad, et see pole probleemiks (5 korda vastati, et pole üldse probleemiks), kuid koguni 8 inimest vastavad valikuvariandiga „Raske öelda“. Probleemina märgivad selle vaid 3 ametnikku.

3.4.6.3. Infokanalid ja kommunikatsioonivahendid

Vastajatel paluti hinnata kuivõrd sageli saavad nad tööalast infot nimetatud kanalitest ning märkida ka, kuivõrd oluline see neile infoallikana on. Viimast aspekti on vaid 10 vastajat eraldi märkinud. Nendest vastustest lähtuvalt peetakse olulisemateks infokanaliteks oma otsest ülemust (märgiti 9 korda) ja kolleege (märgiti 6 korda). Oluliseks peetakse ka e-maili (märgiti 6 korda). Natuke vähem oluliseks peetakse tippjuhtkonda (mainiti 5 korda), intranetti (nimetati 5 korda) ning koosolekuid (4 korda).

Tööalast infot saadakse ka kõige enam oma vahetult ülemuselt (sageli või väga sageli märgivad selle allika kasutamist 20 vastajat) ja kolleegidelt (sageli või väga sageli saavad infot 20 vastajat). Oluliselt vähem saadakse infot otse tippjuhtkonnalt: sageli või väga sageli märgivad selle allika vaid 6 inimest, kusjuures tegemist on 3 juhi, 2 õppejõu ning 1 ametnikuga. Internet ja intranet leiavad vastajate poolt võrdselt rakendust: sageli või väga sageli kasutavad intranetti 10 inimest, kuid internetti isegi 11 inimest. Kuulujuttudest saavad sageli infot 7 inimest ning mõnikord 8 vastajat. Ka suitsuruumist saavad informatsiooni sageli või väga sageli 4 inimest. Ajakirjandusest saavad tööalast infot väga sageli koguni 3 vastajat, mõnikord 9 inimest.

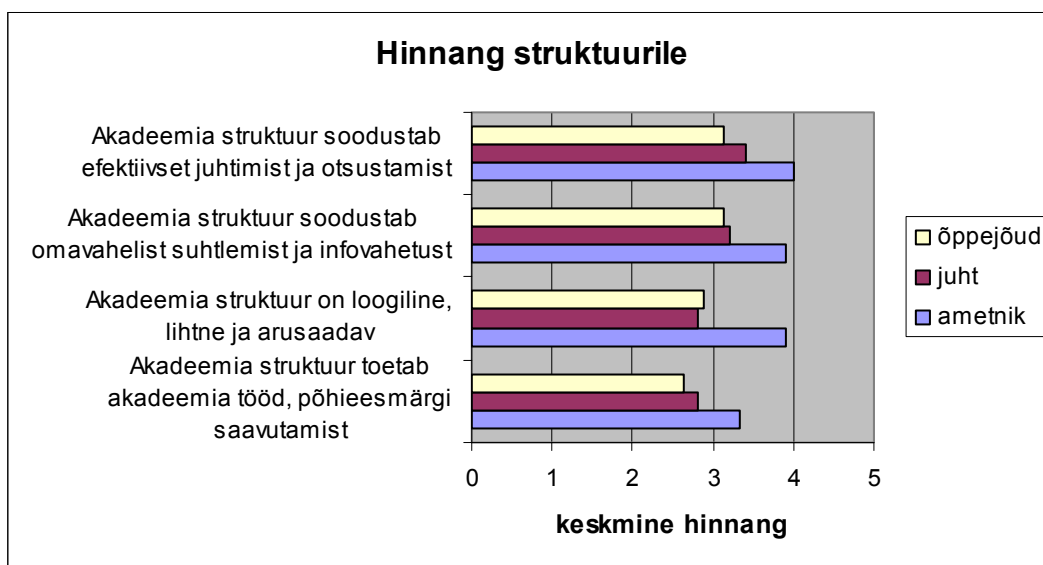
3.4.7. Struktuur

Kui osad (10 inimest) vastajad leiavad, et akadeemia struktuur (Joonis 13) toetab akadeemia tööd ja eesmärgi saavutamist (1- täiesti nõus, 9- üldiselt nõus), siis peaaegu sama palju inimesi ehk 9 vastajat ei oska sellele väitele oma hinnangut anda ning 7 inimest (1 juht, 5 ametnikku, 1 õppejõud) ei nõustu sellega. Samas leiavad 14 inimest (9 ametnikku, 3 õppejõudu, 1 juht), et akadeemia struktuur pole lihtne, loogiline ja arusaadav, kuid vastupidiselt arvavad 9 vastajat. Seda hindavad keskmiselt oluliselt negatiivsemalt ametnikud.

Enamus vastajaid ei nõustu väitega „Akadeemia struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust“: 8 korda vastatakse „üldse ei ole nõus“, 7 korda „üldiselt ei ole nõus“, kuid 4 inimest ei oska seda hinnata ning 7 inimest (2 ametnikku, 2 juhti, 3 ametnikku) nõustuvad väitega. Väitele „Akadeemia struktuur soodustab efektiivset juhtimist ja otsustamist“ vastatakse valdavalt negatiivselt või ei osata konkreetset hinnangut anda: 11 inimest (7 ametnikku, 2 õppejõudu, 2 juhti) ei nõustu väitega ning 11 inimest vastavad „raske öelda“, vaid 3 leiavad, et väide vastab tõele.

Ülekaalukalt leiti, et akadeemia juhtimine on tsentraliseeritud, kusjuures sellega nõustuvad täiesti 7 vastajat ning üldiselt nõus on 10 inimest, kuid 3 inimest ei oska seda hinnata ning 6 inimest ei nõustu (4 ametnikku, 2 juhti).

Oma positsiooni akadeemia struktuuris peetakse üldjuhul selgeks (6 korda nõustutakse täiel määral ning 14 vastajat nõustuvad sellega üldiselt), kuid 3 inimest (1 juht, 2 ametnikku) vastavad, et nende positsioon pole neile üldse selge ning ühele ametnikule pole see üldiselt selge.



Joonis 13. Hinnang struktuurile. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5 üldse ei ole nõus).

Vastajate vabad kommentaarid

Struktuuri kohta on vastajad andnud mitmeid kommentaare. Üks vastaja lisab, et struktuur on „*normaalne*, ei sega igapäevast tööd“ (juhataja- õppejõud). Kõige enam leitakse siiski, et struktuur pole loogiline: „*ebaloogiline ja ülekoormatud igasuguste nõunistega, kelle funktsioonid on ebamäärased*“ (ametnik); „*Ei ole arvestatud loogilise struktuuri loomise ettepanekutega. Struktuuri ei tutvustata enne ministrile esitlemist (paraku pärast ka mitte). Otsuseid tehakse tipptasandil kuskil salaja kuigi selleks on olemas rektoraat. Otsuseid muudetakse tihti (isegi tundide, rääkimata päevade jooksul). Paljud dokumendid (käskkirjad) ei ole kättesaadavad. Korraldusi antakse suvalistele inimestele, jälgimata struktuurilist alluvust või töötaja tööülesandeid. Sellest tulenevalt tegelevad paralleelselt mitu inimest sama asjaga.*“ (juht). Samuti leitakse, et seoses muudatustega on tekkinud probleeme struktuuriga: „*Struktuur ei ole arusaadav ja seda muudetakse liiga sageli.*“ (ametnik); „*puudub teave struktuurimuudatuste kohta*“ (õppejõud). Ühe aspektina nimetatakse ka, et

haridusasutuse kohta on akadeemias liiga palju juhtivtöötajaid: „*liialt palju juhtivaid töötajaid. Kuna oleme haridusasutus, siis peaks põhitähelepanu olema õppejõul, kes vastutab õppetöö kvaliteedi eest.*“ (juhataja- õppejõud). Siin teemaplokis lisatakse veel järgnevaid kommentaare: „*SKA instituudid vajavad edasist põhjendamist ja loomist (assistent)*“; „*Probleem puudutab politseikolledži ühte osa-Paikuse Politseikooli 130 km kaugusel asuva struktuuriüksuse puhul on raske rääkida efektiivsest juhtimisest (eriti arvestades Politseiameti huvi seda ise juhtida).*“ (juhataja-õppejõud). Üks vastaja lisab kommentaari: „*struktuur on üks asi, aga üldjuhul tulevad alati probleemid üldosakonda, mõtlen selle all seda, et kellegi tegemata töös saab alati üldosakond pähe*“ (juht).

3.4.8. Muudatused akadeemias. Muudatusi puudutav informatsioon

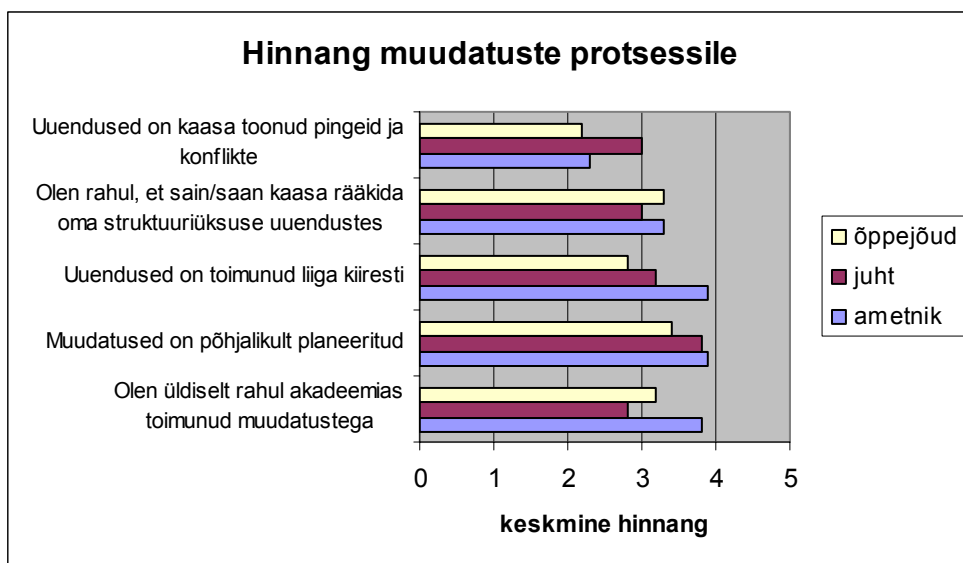
Suuremate muudatustena tuuakse välja Paikuse Politseikooli ja Väike-Maarja Päästekooli liitmine akadeemia haldusalasse ning liitmiste jätkuv protsess. Samuti nimetatakse juhtkonna vahetust ja uue rektori ametisse asumist, millega seoses mainitakse ka juhtimisstiili vahetumist. Vastatakse ka, et on toimunud muudatusi struktuuris ning juhtimisskeemis, on moodustatud kolledžite nõukogud. Õppekorralduse poole pealt nimetatakse kompetentsipõhise õppe ja moodulõppe juurutamist. Vastustest on kohati tajuda negatiivseid hinnanguid toimunud muudatustele: „*Liitumine pääste- ja politseikooliga tõi tööd juurde. Ebaloogiline struktuur. Puudub juhtimine, tipust alates. Struktuuri segasuse tõttu kõik juhivad.*“ (juht); „*uus rektor ja kõik sellega seotud segadused*“ (ametnik). „*Pidev kaadri voolavus*“ (ametnik) on ka suuremaks muutuseks, mis on ka otseselt vastaja tööd mõjutanud. Kõige enam nimetatakse juhtkonna vahetust muudatuseks, mis on vastajat ja tema tööd kõige otsesemalt puudutanud. Muudatused on vastajate hinnangul ennekõike suuremat töökoormust kaasa toonud ning samuti nimetatakse, et seoses sellega on töö keerulisemaks muutunud: „*koolide liitmisega seotud probleemide mahu kasv ja tööülesannete suurenemine*“ (juht); „*koolide liitmisega on minu töö hulk oluliselt kasvanud ja keerulisemaks läinud*“ (ametnik). Üks vastaja nimetab: „*nõuete järsk kasv õppejõududele*“ (õppejõud), samuti: „*aineprogrammide koostamine ja õppetööga mitteseotud töödelekaasamine*“ (assistent). Uute õppekavade väljatöötamine tuuakse ka välja mitmel korral kui vastajat ja tema tööd otseselt

puudutanud muudatusena. Kõige negatiivsem hinnang toimunud muudatustele: „Üks suur peataolek. Kõik on läinud allamäge“.

Rahulolu toimunud muudatustega on pigem negatiivne (Joonis 14). Väitega „Olen üldiselt rahul akadeemias toimunud muudatustega“ vastavad 6 inimest nõustuvalt, 7 ei oska vastata ning 14 ei nõustu väitega. Samas on vastajate hulgas 7 inimest (3 ametnikku, 1 juht, 3 õppejõudu), kes ei tunne ennast otseselt muudatustest puudutatuna, kuid 17 inimest vastavad vastupidiselt. Samas vastavad 19 inimest, et uuendused on toonud neile lisakohustusi, vaid 2 inimest (1 ametnik ja 1 õppejõud) ei nõustu sellega ning 6 inimest ei oska vastata.

Koguni 16 vastajat leiavad, et muudatused pole põhjalikult planeeritud, 8 vastajat ei oska seda hinnata ning 3 inimest (1 ametnik, 2 õppejõudu) on uuenduste planeerimisega üldiselt rahul. 13 vastaja hinnangul on uuendused toimunud liiga kiiresti, kuid 8 vastajat ei nõustu sellega ning 6 vastajat ei väljenda konkreetset seisukohta. Väitele „Olen rahul, et sain/saan kaasa rääkida oma struktuuriüksuse uuendustes“ leidub peaaegu võrdselt positiivseid ja negatiivseid hinnanguid erinevate positsioonide lõikes: 11 vastajat on väitega nõus, 4 inimest vastavad „raske öelda“ ning 12 inimest (9 neist vastavad „üldse ei ole nõus“) ei nõustu esitatud väitega.

Uuendused on kaasa toonud pingeid ja konflikte 17 vastaja hinnangul kõigilt ametipositsioonidelt (kusjuures 10 neist nõustuvad sellega täiel määral), 7 inimese hinnangul pole aga uuendustega kaasnenud pingeid ja konflikte ning 3 vastajat ei oska seda hinnata. Väitele „Hetkel tunnen ennast turvaliselt, minu positsioon akadeemias on kindel“ vastavad 8 inimest nõustuvalt (neist 2 juhti, 3 ametnikku, 3 õppejõudu), 6 inimest vastavad „raske öelda“ ning koguni 13 vastajat ei nõustu esitatud väitega.

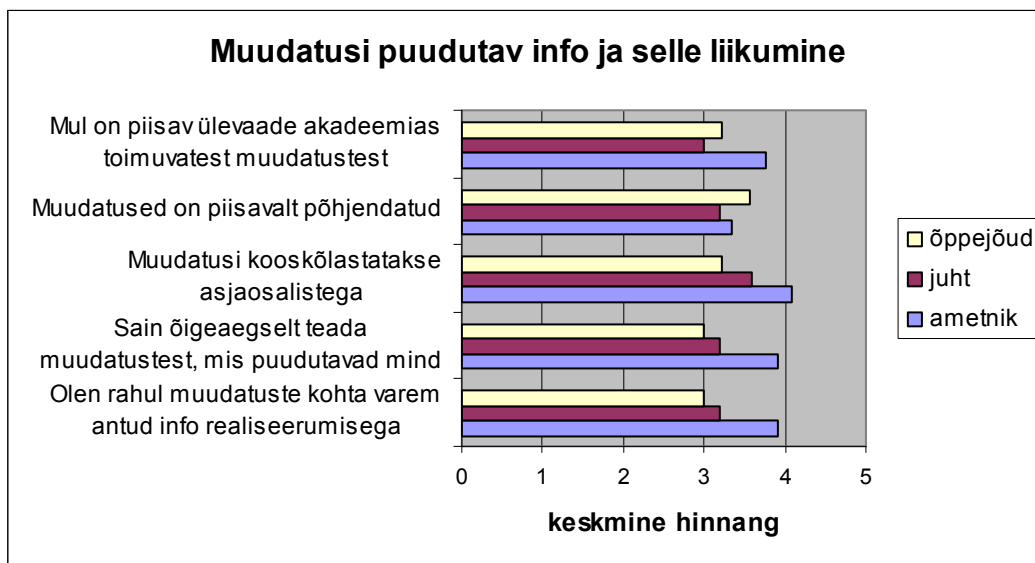


Joonis 14. Muudatuste protsess. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel erinevate töötajagruppide lõikes (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Vaid 6 vastajat (neist 3 juhti, 1 ametnik, 2 õppejõudu) leiavad, et neil on üldiselt piisav ülevaade akadeemias toimuvatest muudatustest (Joonis 15), 6 inimest ei oska seda täpselt hinnata ning 15 inimest (erinevatelt positsioonidelt) leiavad, et nad ei oma piisavat ülevaadet toimuvast. Muudatuste põhjendatuse osas leidub väga erinevaid arvamusi, mis jagunevad enam-vähem ühtlaselt erinevate positsioonidega inimeste hulgas: muudatused on piisavalt põhjendatud 6 vastaja hinnangul, 9 ei oska täpselt vastata ning 12 inimest (4 ametnikku, 1 juht, 6 õppejõudu) pole uuenduste põhjendamise rahul.

Muudatustest õigeaegset teavitamist võib pidada pigem probleemiks, sest 16 vastajat leiavad (neist 9 vastajat pole sellega üldse rahul), et neid ei informeerita õigeaegselt muudatustest, mis puudutavad nende töökorraldust, kuid samas 9 vastajat on info edastamise kiirusega rahul. Siinjuures on rahulolematud pigem ametniku positsiooni töötajad, kes annavad sellele aspektile kokku 9 negatiivset hinnangut. Juhtide ja õppejõudude gruppide sees jagunevad positiivsed ja negatiivsed hinnangud üsna võrdselt. Muudatusi kooskõlastatakse asjaosalistega vaid 4 (3 õppejõudu, 1 juht) vastaja hinnangul, kusjuures 8 ei oska sellele vastata ning 15 inimest leiavad, et muudatusi ei kooskõlastata (neist 9 vastajat leiavad, et üldse mitte). Muutuste kohta antud info realiseerumisega on rahul vaid 5 inimest, kuid 11 vastajat on selle aspektiga rahulolematud ning 8 vastajat ei oska seda hinnata ja 3 inimest on jätavad

selle aspekti hoopis hindamata. Tundub, et seda aspekti on vastajatel olnud raske hinnata.



Joonis 15. Muudatustest kommunikeerimine. Graafik on koostatud väidetele antud hinnangute keskmiste väärtuste alusel erinevate töötajagruppide lõikes (1- täiesti nõus, 2- üldiselt nõus, 3- raske öelda, 4- üldiselt ei ole nõus, 5- üldse ei ole nõus).

Vabad kommentaarid muudatuste kohta antud info kohta

Mitmed vastajad annavad kommentaare muudatusi puudutava informatsiooni ja selle liikumise kohta. Ühes kommentaaris leitakse, et muudatuste kohta antav info on „tugevalt autoritaarne ja suunatud väljapoole“. Hinnanguid on nn „seinast-seina“: „Info nende protsesside kohta on ebapiisav. Akadeemia töötajad protsessi kaasatud vähe.“ (juhataja- õppejõud); „vähe informatsiooni.“ (õppejõud); „muudatustest ja uute inimeste tööle võtmisest teavitatakse normaalselt“ (juhataja-õppejõud). Üldjuhul esitatakse vabades kommentaarides siiski kriitilisi arvamusi, viidates siinjuures nii puudulikule töötajate kaasamisele otsustusprotsessi ning puudulikule põhjendamisele: „Kõik on toimunud liiga kiiresti ja liidetud asutused akadeemia külge on algusest peale toiminud iseseisvana, pole ime, et keegi ei taha kellegist sõltuda ja kõik tahavad iseseisvad ja ise otsustavad olla.“ (juht); „info jõuab sageli kohale otsustamise hetkel või väga vähe enne seda. Põhjendused pole alati väga selged, miks muudatusi vaja on.“ (juht). Üks vastaja põhjendab puudulikku infoliikumist ja kommunikatsiooni muudatuste kohta: „süsteemne lähenemine info jagamisele sisuliselt puudub, kohati antakse, kohati mitte“ (õppejõud). Lahendusena pakub üks vastaja välja: „Tuleb probleeme selgelt fikseerida ning kujundada SKA (Sisekaitseakadeemia- L.L.) tervikpositsioon, juhtkond, kolledž, kuidas edasi tegutseda.“ (juhataja-õppejõud).

Vastajate vabad kommentaarid muudatusteprotsessi probleemide kohta

Põhiliste aspektidena, mis inimesi muudatusteprotsessis häirinud on ja tööd takistanud on, tuuakse vabade vastuste kommentaarides välja puudulik asjade läbimõtlemine ja planeerimine ning puudulik tegevuse koordineerimine, ebapiisav koostöö, samuti segane või lausa olematu eesmärgipüstitus ja muudatuste ebapiisav põhjendatus: „*Akadeemia konkreetsete arengusuundade puudumine, muutuste sisseviimisega seotud probleemide lahendamine ja töökorralduse koordineerimine*“ (juhataja-õppejõud); „*kõik tegutsevad millegi kallal, aga tundub, et keegi täpselt ei tea, mis on asja eesmärgid*“ (juht); „*sageli ise tekitatud probleemid*“ (juhataja-õppejõud); „*läbimõtlematus ja riskidega mitte piisav arvestamine. SKA juhtkonna ja kolledžite ebapiisav koostöö.*“ (juhataja-õppejõud); „*asjaajamise pidev venimine ja kohmakus.*“ (ametnik); „*Muudatused ei ole põhjalikult läbi planeeritud ja ette valmistatud igast aspektist.*“ (ametnik); „*vähene eelinfo ja põhjendatus*“ (juht); „*kompetentsipõhise õppe nõrk läbimõtlemine*“ (õppejõud). Üks kommentaar on väga kriitiline juhtkonna suhtes ning viitab halvale organisatsiooni kliimale: „*Oskamatus juhtida suurt töökollektiivi, inimeste hirmutamine ja alandamine juhtkonna poolt, juhtimise eetika puudumine.*“ (ametnik). Samuti nimetati muudatusteprotsessi probleemidena „*väärtuste dissonantsi*“ (õppejõud), mida kahjuks põhjalikumalt lahti ei seletata. Üks inimene leiab, et „*Töö on killustatud. Kaadri vahetuvus tekitab raskusi.*“ (ametnik). Samuti leitakse, et „*Sisekaitseakadeemia koolide liitmisega kaasnenud lisatööle pole ametikohti ette nähtud*“ (ametnik).

Üldised vabad kommentaarid

Küsitluse lõpus oli vastajal võimalus vabaks arvamuse avaldamiseks. Siin on kümme inimest oma mõtteid kirja pannud. Eristada võib selgelt (väga) kriitilise hoiakuga vastajaid, (väga) positiivse suhtumisega inimesi ning vastajaid, kes leiavad, et on probleeme, kuid siiski on akadeemia hea asutus ja nurisemiseks pole põhjust.

Üldiselt leitakse, et akadeemias töötada on huvitav ja meeldib, kuid rahulolematust tuleneb antud vastajate puhul kas näiteks madalast palgast või üliõpilaste käitumisest: „*Akadeemias võib töötada, kuid tööd tasustatakse ebarahuldavalt*“ (ametnik); „*Normaalsed töötingimused, huvitav, ennastarendav töö. Kehv on üliõpilaste poolne sisekorra eeskirjadest kinnipidamine (näit õppetööst osavõtt jm)*“ (juhataja-õppejõud). Akadeemia on vastajate hinnangul haridusasutusena Eesti ühiskonnas oluline ning

organisatsioonina ka huvitav ja arenev, vaatamata erinevatele probleemidele: „Akadeemia koht Eesti ühiskonnas ja haridussüsteemis peaks olema veelgi olulisem arvestades tema tähtsust riigile. Ammu oleks aeg investeerida akadeemia infrastruktuuri. See on endast lugupidavale riigile piinlikkust tekitav.“ (juhataja-õppejõud); „vaatamata kõigile probleemidele, mis akadeemias vahel ka esinevad ja mis uuenduste läbiviimisel kohati ka möödapääsmatuks osutuvad, on akadeemia viimase aasta jooksul olulise arengu läbi teinud ning kokkuvõttes on siin toimuv huvitav ja innovatiivne. Seega on võimalusi asju parandada, kuid virisemiseks puudub ka põhjus.“ (juht).

Osaliselt peetakse paratamatuks, et muudatused toovad kaasa probleeme: „Iga muudatus organisatsioonis toob kaasa pingeid. On paratamatu, et kõik ei harju uue juhtimisstiili ja suhtlemise kanalite ja vahenditega. See ei tähenda, et juhtkond oleks teinud midagi valesti või jätnud midagi tegemata. Igal juhtkonnal on vääramatu õigus organisatsiooni „uueks luua“ ja selleks nad ongi valitud.“ (õppejõud). Organisatsiooni killustatusele viitab järgnev kommentaar: „Vaja oleks tunda, et veetakse ühte vankrit ja ühes suunas, kuid seda ei ole. Vaja oleks korrektsust, koostööd, läbirääkimisi, süvenemist, ühesõnaga seda, mida siia eelnevalt märgitud sai. Kurb, aga tõsi.“ (ametnik).

Samas kritiseerib üks vastaja väga teravalt juhtkonda: „Paljud töötajad nõrdimusega arvavad, et nii halba juhtkonda ei ole akadeemia ajaloos veel olnud ja loodavad, et ministeeriumis saadakse aru, et sellise psüühikaga, kasvatusena inimesi ei tohi juhtimise ligidale lastagi“ (ametnik). Kriitikat ja pisut irooniat võis lugeda ka järgnevast kommentaarist: „asjad saavad minna ainult paremaks (või siis ka mitte)!“ (juhataja-õppejõud). Siia sobib lisada huvitav soovitus-kommentaar akadeemia organisatsiooni edasiseks juhtimiseks ja arendamiseks: „Akadeemia töötajate näol on olemas ressurss ja võimed ning oskused haridusasutuse edukaks arenguks. Juhtkonnal on vaja näha ja suunata olemasolevad jõud õiges suunas liikuma. Vaja on selgelt sõnastatud eesmärged, konstruktiivsele kriitikale avatud keskkonda ja väärtustada õppejõu tööd.“ (juhataja-õppejõud).

4. Järeldused

Kuna käesoleva töö empiirilise osa eesmärk on kirjeldada ja analüüsida akadeemia sisekommunikatsiooni, sisekliimaga seotud aspekte, identiteeti ja hinnanguid muudatustega seonduvale, siis esitan järgnevalt kahe uuringu tulemuste põhjal tehtud üldistused ja järeldused vastavates alapeatükkides, mida seostan käesoleva töö teoreetilise materjaliga.

Kuna ankeetküsitluse tagasiside oli väga madal, siis lähtun järelduste tegemisel pigem intervjuudest saadud vastusest, mis tähendab, et tegemist on rohkem juhtide ja õppejõudude nägemusega. Tendentsid, millised hinnangud uuritavatele teemadele anti, on intervjuudes ja küsitlustulemustes siiski sarnased. Samas tuleb ära märkida, et vastanute hulgas andsid keskmiselt negatiivsemaid hinnanguid pigem ametnikud, kuid vastajate arvu vähesuse tõttu ei saa selle põhjal teha üldistavaid järeldusi kogu akadeemia kohta.

Pean oluliseks märkida ära asjaolu, et käesoleva töö raames läbi viidud uuringutes võis selgelt eristada kõigi ametipositsiooni gruppide lõikes nii äärmiselt kriitilise hoiakuga vastajaid, kes olid väga rahulolematud kogu organisatsiooni juhtimist, kommunikatsiooni ja muudatusi puudutavate teemade suhtes, esitades negatiivseid kommentaare ja hinnanguid, kui ka väga positiivse suhtumisega inimesi, kellel polnud midagi ette heita ja hindasid peaaegu kõike positiivselt. Samas oli ka vastajaid, kes analüüsisid esitatud teemasid laiemalt ning esitasid konstruktiivset kriitikat ja ettepanekuid.

4.1. Organisatsiooni sisekliima ja identiteet

On üsnagi ootuspärane, et inimesed hindavad paremini oma struktuuriüksuse lõikes toimuvat, kuid on kriitilisemad kogu organisatsiooni kui terviku suhtes. Kui palusin intervjuueeritavatel hinnata organisatsiooni erinevate valdkondade problemaatilisust kogu organisatsiooni seisukohast, siis selgus, et vastajad eristasid selgelt organisatsiooni kui tervikut ning oma struktuuriüksust. Niisamuti hinnati oma allüksuse kliimat kui meeldivat ja tööle innustavat, kuid kogu akadeemia sisekliimat tajuti pigem negatiivselt.

Akadeemia erinevad struktuuriüksused tegutsevad rohkem omaette ja neil puuduvad laiemad ühised eesmärgid. Seda osaliselt võib-olla seetõttu, et praegune juhtkond pole seda töötajatele piisavalt selgitanud. Nagu ka vabades kommentaarides kirjutati, puudub akadeemial ühtne strateegia, kuhu liigutakse, mida tehakse, mis põhjustab tihti kaootilisuse. Organisatsiooni killustatusele viitab osaliselt ka see, et küsimustikule vastanute arvamused ja hinnangud on väga erinevad ning vabades kommentaarides rõhutati „meie“-tunde kujundamise vajadust. Seoses muudatustega on kaasnenum kolledžite suurem iseseisvus ja akadeemia laienemine on vähendanud organisatsiooni ühtsust. Pigem puudulikuks peeti ka üksustevahelist (kolledžitevahelist) koostööd. Siin võib kõneleda Hearn'i ja Ninan'i kontseptsioonist (2003, käesoleva töö lk 34) organisatsiooni erinevatest sotsiaalsetest reaalsustest struktuuriüksuste lõikes, kus struktuuriüksused on omaette maailmad ja tajuvad ning teevad asju erinevalt. Sisemiselt ebaühtlane organisatsioon võib paista ka väljapoole nõrgana.

Organisatsiooni identiteeti tajutakse ka üsna erinevalt (lähtuvalt intervjuudest), kuid olemuselt iseloomustatakse seda üksmeelselt kiiresti areneva ja muutuvana, kuid ka killustatud ning kaootilisena. Tuleb aga nentida, et mitu intervjuueeritavat ei osanud akadeemia identiteeti kuidagi sõnastada või siis leiti, et identiteet on kõikumas (riigiametnike koolitaja *versus* omakasu riigieelarveväliste kohtade arvelt?). Moran ja Brightman (2001, käesoleva töö lk 31) leiavad, et muudatused kõigutavad inimeste identiteeditaju. See viib soovini säilitada *status quo*'d ja kujuneb vastuseis muudatustele. Akadeemia puhul ei kehti see aga täiel määral, sest ühest küljest leitakse küll, et organisatsiooni identiteet on muutunud või kõikumas, kuid siiski ollakse valmis muudatustega ja uuendustega kaasa minema, mida tajutakse tänapäeva olulise osana. Vastuseisu võib täheldada pigem seoses mõnede konkreetsete muudatustega, mida pole piisavalt põhjendatud ja läbi mõeldud.

Kuigi vastajad usaldavad nii oma kaastöötajaid kui oma vahetut juhti, siis probleemiks on usaldus juhtkonna suhtes. See võib aga negatiivselt mõjutada organisatsiooni efektiivsust, sest nagu leiab Vadi (2001, käesoleva töö lk 22), et juhi ja organisatsiooni liikmete suhetes on olulised turvalisus, austus, mis omavad mõju tegevuse tulemustele, sest heade omavaheliste suhete korral kujuneb ka sisekliima heaks, mis omakorda mõjutab positiivselt tegevuse tulemusi. Väga palju kriitikat oligi suunatud organisatsiooni juhtimisele ja juhtkonnale (mis on teatud määral ka selgitatav sellega, et organisatsioonis ilmnevate probleemide eest vastutab ikkagi

ennekõike juhtkond), sest liiga palju on ideid, mis ei jõua teostuseni, tegevused on koordineerimata, tööjaotus ja struktuur on kohati segased. Õppejõudude hulgas leiti osaliselt, et haridusasutuses ei tohiks olla nii palju tsentraalset juhtimist, vaid tuleks arvestada rohkem õppejõudude ja nende arvamustega (*Liialt palju juhtivaid töötajaid. Kuna oleme haridusasutus, siis peaks põhitähelepanu olema õppejõul, kes vastutab õppetöö kvaliteedi eest.*). Kohati võib järeldada, et juhtkonda peetakse kaugeks, kes ei tea, mis tegelikult toimub ja vajalik on ning kes suunab liiga palju energiat kõrvalistele tegevustele, mistõttu põhieesmärk, st õppetöö jääb tagaplaanile.

Akadeemia kui terviku õhkkonda ei peeta avatuks. Samuti leitakse, et juhtkond pole töötajatega avatud. See tunnetus mõjutab kindlasti mingil määral kogu organisatsiooni kommunikatsiooni- kuivõrd usutakse juhtkonna sõnumeid, usaldatakse nende otsuseid, kuidas ollakse valmis ise kommunikatsioonis osalema (käesoleva töö ptk. 2.2.2.). Siin ilmneb aga ka teatud vastuolu, sest üldjuhul leitakse, et töötajaid kaasatakse otsustesse (kuid mitte alati) ja on ka selgelt väljendatud, et arvamused ja ettepanekud on oodatud, kuid siiski ei tajuta akadeemia õhkkonda avatuna.

Kuigi küsitluse tulemustest võib järeldada, et töötajad saavad omavahel üldjuhul hästi läbi, on muudatused kaasa toonud pingeid ja konflikte, mis selgub nii intervjuudest kui ankeetküsitluse tulemustest. Ka käesoleva töö teooria kinnitab, et muudatustega kaasneb konflikte ja pingeid. Sellises olukorras tajutakse, et probleemid akadeemias ei leia alati kiiret ja õiglast lahendust. Siin võib teatud rolli omada usaldamatus tippjuhtkonna suhtes. Küsitluse põhjal ilmneb ka tendents, et paljud ei tunne end oma positsioonil kindlalt seoses muudatustega, mida võib seostada Mohri (1997, käesolev töö lk 33) individuaalse riski tajumise kontseptsiooniga muudatuste kontekstis.

Positiivne on akadeemia puhul see, et enamus vastanud töötajatest on pühendunud oma tööle ning neile on oluline akadeemia areng. Inimesi motiveerib just huvitav töö, eneseteostuse võimalus ning ka mitmel juhul mainiti võimalust oma töövaldkonda puudutavates muudatustes kaasa rääkida. See peaks soodustama kollektiivset panust, kui suudetakse ka luua avatud ja konstruktiivset kriitikat taluv õhkkond. Selgus, et kõigile probleemidele ja raskustele vaatamata nähakse organisatsiooni muudatusi üldjuhul vajaliku ja loomuliku arenguna. Küsitlusest selgub ka, et vastajad tunnetavad, et nende tööst on akadeemiale kasu. Siit võib järeldada, et akadeemial on olemas oluline ressurss- arengutahtelised ja organisatsiooni edasiviivad töötajad. Kuid küsitlusele vastanute põhjal saab öelda, et osaliselt võib pidada probleemiks seda, et juhid ei oska piisavalt hästi töötajaid motiveerida, mida käsitlesin ka teooria peatükis

2.2.1. Ka tagasiside saamist hinnatakse pigem ebarahuldavalt ning leitakse, et juhid ei hinda piisavalt alluvate tööd. Tunnustus ja tagasiside on aga üheks võimaluseks töötajaid motiveerida. Intervjuudes selgus, et demotiveerivalt mõjub see, kui otsuseid tehakse ilma asjaosalisi kaasamata ja tuleb lihtsalt ära otsustatud asju ellu viia.

Kokkuvõtvalt saab siin alalõigus öelda, et probleemiks on usaldamatus juhtkonna suhtes, organisatsiooni killustatus ning probleemid organisatsiooni juhtimises. Organisatsioonis ei tajuta avatud õhkkonda, mis omaette võib vähendada kommunikatsiooni efektiivsust. Muudatused on ka kaasa toonud pingeid ja konflikte, mida ei suudeta piisavalt efektiivselt lahendada. Samuti on seoses muudatustega identiteet hajuma hakanud. Samas on aga väga positiivne, et akadeemia töötaja on oma tööle pühendunud ja motiveeritud, kuid keda ei kaasata ega tunnustata piisavalt.

4.2. Info liikumine ja kommunikatsioon

Ka kommunikatsiooni teema puhul võis vastajate seas eristada rahulolevamaid ja rahulolematumaid vastajaid nii muudatustest teavitamise kui sisekommunikatsiooni suhtes üldiselt, seda nii juhtide, ametnike kui õppejõudude hulgas. Mõne jaoks on organisatsioonis toimuv suureks stressiallikaks, teine näeb, et kõik on hästi. Ühest küljest võib see tuleneda inimeste isiksusest nähtusi ja saadud informatsiooni erinevalt tajuda ning tema tahtest ja oskusest informatsiooni otsida ning kommunikatsiooni protsessis osaleda, samuti tema isiklikust võimest muudatustega kohaneda. Ka käesolevas töös on mitmes kohas viidatud sellele, et subjektiivsed faktorid (individuaalsed erinevused) mõjutavad nii kommunikatsiooni kui muudatuste tajumist (käesoleva töö ptk 2.2.2. ja 2.3.2.) Teisest küljest võib halvasti korraldatud kommunikatsioon olla põhjuseks, miks töötajad toimuvat erinevalt tajuvad.

Võib ka üsna ootuspäraseks pidada, et oma struktuuriüksuse sisest kommunikatsiooni ja info liikumist hinnatakse paremini kui kogu akadeemiat hõlmavat ning struktuuriüksustevahelist kommunikatsiooni. Vaid vähesed pidasid end piisavalt informeerituks kogu akadeemias toimuvast. Organisatsiooni eesmärgid ja arengusuunad on arusaadavad pigem üldist konteksti tundes (nagu kirjeldati intervjuudes), mitte aga seeläbi, et neid selgelt ja sihipäraselt oleks kommunikeeritud.

Ülevalt alla suunatud kommunikatsiooni pidasid erinevad ametipositsioonid keskmiselt halvemaks, kuid alt üles suunatud kommunikatsiooni ei osata pigem hinnata. Siin võib põhjuseks olla asjaolu, et alt üles eriti ei kommunikeerita või seda

lihtsalt ei peeta oluliseks. Mast (2002, käesolev töö lk 25) tõdeb, et organisatsioonides on tavaliselt vähem kommunikatsioonikanaleid horisontaalse ja ülespoole suunatud infoliikumise jaoks, millest tuleneb oht, et otsuseid tehakse ilma kõiki ressursse ja arvamusi arvestamata. Ankeetküsitluse põhjal saab järeldada, et tagasisidet ja sellist motiveerivat ehk töötajaid innustavat tagasisidet on vähe (või see on juhuslik), sest selles osas esines küsitluse vastajate hulgas väga erinevaid hinnanguid ja seda aspekti peeti ka raskeks täpselt hinnata. Selle aspektiga olid rahul pigem õppejõud, kuid nii ametnikud kui juhid hindasid seda keskmiselt negatiivselt. Õppejõud saavad kindlasti teatud tagasiside oma töösoorituse kohta just üliõpilastelt.

Probleemidena võib akadeemia sisekommunikatsioonis välja tuua puuduliku info liikumise operatiivsuse, ebarahuldava infoliikumise (koostöö) struktuuriüksuste (kolledžite) vahel, konkreetsete tegevuskavade ning konkreetse visiooni puudumise orientatsiooniks ning infomüra vastuolulise ja valeinfo kujul, kuigi küsitlusankeetide põhjal viimast eriti probleemiks ei peetud. Sisekommunikatsiooni põhilise puudusena, mida peetakse ka eespool nimetatud probleemide põhjuseks, tuuakse esile asjaolu, et akadeemias pole ühtset kommunikatsioonisüsteemi. Samuti pole konkreetset vastutavat töötajat (praegu tegeleb sellega üldosakonna juhataja oma muude töökohustuste kõrvalt), kes tegeleks organisatsiooni avaliku ja sisekommunikatsiooniga. Suhtlemine toimub küll nii kui nii ja tihtipeale ei ole see teadvustatud tegevus, kuid niivõrd suure organisatsiooni puhul eeldab organisatsioonisisene suhtlemine teatud juhtimist ja koordineerimist. Grunigi jt (1992, käesolev töö lk 14) kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioon kui organisatsiooni juhitud kommunikatsioon, mida juhivad kommunikatsioonispetsialistid. Akadeemia praegune kommunikatsioon ei vasta sellele põhimõttele. Juhtkond ei tunneta ehk täiel määral kommunikatsiooni kui ressursi juhtimise tõhustamiseks, inimeste paremaks organiseerimiseks ning tegevuste koordineerimiseks. Barnard'i teooria (käesoleva töö lk 12) väidab, et organisatsiooni (kui koostöösüsteemi) eksistents sõltub indiviidide oskusest ja tahtest omavahel suhelda ja ühise eesmärgi nimel tegutseda. Sellest tulenevalt järeldab ta, et juhtkonna oluliseks ülesandeks on luua ja säilitada kommunikatsioonisüsteemi. Juhid peavad olema nn siduvad jõud. Ta leiab, et võim on tahe „minna kaasa“.

Rahulolematust väljendati aga just ka seoses akadeemia halvasti koordineeritud ja segase juhtimisega. Ka siin eristusid vastajad põhimõtteliselt erinevatesse kategooriatesse- konstruktiivse kriitika ja ettepanekute esitajad, kõigega

rahulolematud ning täiesti rahulolevad vastajad. Siiski saab järeldada, et akadeemia juhtimist ei peeta piisavalt koordineerituks ning selgeks. Probleemiks on vastuvõetud otsuste ebapiisav põhjendatus ning et info vastuvõetud otsuste kohta ei ole alati õigeaegne. Kuna tööjaotus pole alati selge ning info õigeaegne, siis toimub tegevuste dubleerimine. Juhtimises ja tööjaotuses on seega täheldatavad tendentsid, mis segavad ja raskendavad süsteemi efektiivset toimimist. Barnardi teooria kohaselt võib järeldada, et võim pole suutnud end võimuna tõestada, sest inimesed ei "lähe sellega kaasa".

Ennekõike intervjuudest tuli selgelt välja, et vajadus kommunikatsiooniga tegeleva isiku järele on suur, kes tegeleks nii süsteemse sisesuhtluse ja infoedastamisega kui väljapoole suunatud kommunikatsiooniga. Usun, et akadeemiasuuruses organisatsioonis oleks vajalik selline ametikoht, sest siin on suurte mastaapide ning ka organisatsiooni erinevate allüksuste geograafilise hajutatuse tõttu infolevi raskendatud (mida ka intervjuudes ära märgiti).

Kuigi enamus vastajaid leidsid, et neil on õigus kaasa rääkida nende tööd puudutavates otsustes ja intervjuudest selgus, et see on ka avalikult välja öeldud, siis sellegipoolest tuli tõdeda, et probleemiks peetakse seda, et küsitakse liiga vähe arvamust või nende ettepanekutega ei arvestata. Võib järeldada, et inimeste kaasamine on puudulik ning süstematiseerimata- palju häid ideid on jäänud saamata ja paljud head ideed on jäänud inimestele osaliselt selgitamata ning põhjendamata.

Meeskonnatööst saab rääkida pigem vaid allüksuste sisesel tasandil, samuti toimib ka koostöö üksuste vahel selles mõttes, kui midagi konkreetset vaja on, siis tööalast abi saadakse kindlasti. Ennekõike intervjuude põhjal võib aga järeldada, et koostöö kolledžite vahel peaks olema suurem, mis aitaks tõsta mingil määral töö ja muudatuste efektiivsust ning inimesed tajuksid rohkem, et tegutsevad ühise eesmärgi nimel. Ka käesoleva töö teoreetilises (käesoleva töö ptk 2.2.4.) osas öeldakse, et horisontaalsel tasandil kujuneb koostööst sünergia ning ühiste arusaamade kujunemine.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et akadeemiasiseses kommunikatsioonis esineb teatud probleeme, mis raskendavad ka muudatuste kommunikeerimist. See tähendab, et info ei ole alati õigeaegne, puudub kommunikatsiooni süsteem (mis hõlmaks rohkemat kui ametlikul struktuuril põhinevat infoliikumist), koostöö struktuuriüksuste vahel on ebapiisav ning töötajaid ei kaasata otsustusprotsessi efektiivselt. Juhtimises ja tööjaotuses ilmnevad probleemid, mis segavad ja raskendavad süsteemi efektiivset toimimist, mis osaliselt tulenevad aga puudulikust kommunikatsioonist.

4.3. Muudatused ja nende kommunikeerimine

Salem (2002, käesolev töö lk 27) kirjeldab tänapäeva ühiskonda turbulentsena, kus muutus on reegel, aga mitte erand. Sellega viitab ta organisatsiooni evolutsioonilisele ja interaktiivsele arengule. Sisekaitseakadeemia puhul on tegemist kiiresti areneva ja muutuva organisatsiooniga, nagu ka uuringust selgub, sest just sellisena tajutakse organisatsiooni identiteeti. Lähtuvalt Dawsoni (McKenna 2000, käesolev töö lk 27) muutuse definitsioonist võib ka akadeemia puhul lähtuda asjaolust, et tegu on lõputu ja pideva kohanemisprotsessiga muutuvates tingimustes.

Nagu muudatusi ja nende juhtimist kajastavas kirjanduses tõdetakse, esineb muudatuste läbiviimisel mitmeid probleeme. Nii saab ka Sisekaitseakadeemias läbi viidud uuringute põhjal välja tuua mitmeid aspekte, mis tekitavad raskusi ja millega töötajad rahul pole. Põhiliste probleemidena seoses muudatustega akadeemias nimetatakse konkreetse tegevuskava ja muudatuste elluviimise plaani puudumist, mis tähendab, et tihtipeale kaldutakse kõrvale tegelikest eesmärkidest ja prioriteetidest (mainiti ennekõike seoses koolide liitmisega). Intervjuude põhjal võib järeldada, et töötajad saavad küll lähtuvalt üldisest kontekstist aru, mis toimub ja miks, kuid tehtavate otsuste tagamaid ei põhjendata piisavalt. Sellest tulenevad tihti ka hoiakud ja küsimused, et miks selliseid arengusuundi vaja on, miks see kasulik on jne, mida erialases kirjanduses muudatustele vastuseisuna käsitletakse (käesolev töö ptk 2.3.2.).

Olulise muudatusena näevad intervjuueeritavad rektorivahetust, millega on kaasnenud teistsugune juhtimisstiil ja uued arengusuunad. Siit tulenevad aga teatud probleemid. Nimelt ei ole suutnud uus juht töötajatele luua ühist visiooni, kuhu poole organisatsioon täpselt liigub. Visioonil on aga Mohri (1998, käesolev töö lk 38) arvates fokuseeriv ja motiveeriv funktsioon. Uus rektor on ka paljude ideede ja mõtetega, kuid tõdetakse, et ta ei suuda piisavalt asju koordineerida ja tekitab seetõttu palju segadust. Koolide liitmine on teine olulisem muudatus, mis protsessina veel jätkub, sest seni iseseisvatena tegutsenud koole ei ole lihtne liita, nagu tõdetakse intervjuudes. Integreerumine toimub aeglaselt, mis saab aga edukas olla vaid läbi kahepoolse dialoogi. Siin selgub aga, et kohati on tegutsetud kiirustades ja asju konkreetselt läbi mõtlemata ja planeerimata, mis põhjustab kaootilise õhkkonna.

Muudatused on kaasa toonud ka psüühilist laadi pingeid, ebakindlust ja konflikte, mis nagu antud bakalaureusetöö vastavas teoreetilises osas käsitletud (käesoleva töö ptk 2.4.), kaasnevad tihtipeale organisatsiooniliste muudatuste lahutamatu osana. Näiteks

selgus küsitlusest asjaolu, et seoses muudatustega tuntakse end oma positsioonil ebakindlalt. Samas leiavad teoreetikud, et muudatustega seotud vastuseisu ja segadust saab minimeerida efektiivse sisekommunikatsiooniga. Uuringust selgub, et paljud muudatustega kaasnevatest probleemidest on aga just seotud puuduliku kommunikatsiooni ja tegevuste läbimõtlematusega ning vähese planeerimisega. See tähendab, et puudub konkreetne tegevuskava ja visioon, kuhu ja kuidas liigutakse, asjaosalisi ei kaasata otsustesse piisavalt efektiivselt või alles hilinemisega.

Kui toetuda Mohr'i muudatuste kommunikatsiooni kontseptsioonile (käesoleva töö joonis 2, lk 41), mis peab olema tehniliselt hästi toimiv ja kahesuunaline, edastama veenvaid sõnumeid ning mobiliseerima organisatsiooni töötajaid tegema koostööd, edastades ühise visiooni ja eesmärgid, siis võib öelda, et akadeemia puhul võib täheldada selles osas mitmeid puudusi. Info liigub aeglaselt, põhjendused uuendustele on puudulikud või kohati olematud, koostöö erinevate üksuste vahel on nõrk. Ka Moran ja Brightman (2001, käesoleva töö lk 39) peavad muudatustes oluliseks juhtimist, kreatiivsust, pidevat täienemist, meeskonnatöö efektiivsust. Praegusest uuringust lähtuvalt nähakse probleeme organisatsiooni juhtimises (käsitletud eespool), millel puudub selge fookus.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et töötajad pole konkreetselt muudatustele vastu, vaid nad vajavad põhjalikumat ja õigeaegset informatsiooni ning põhjendusi. Probleem ei ole mitte niivõrd muutuste sisus, kuivõrd pigem nende muutuste läbiviimise stiilis. Haridusasutuse töötajatena eelistavad inimesed selgete eesmärkide ja arenguplaanide järgi töötamist. Selgete eesmärkide ja visioonide sõnastamine ja nendest lähtumine igapäevases tegevuses aitaks vähendada ka muudatustega kaasnevaid segadusi nagu intervjuudest selgus. Ühesõnaga, kommunikatsioon peaks olema järjepidev ja süsteemne. Seega on kommunikatsioonil oluline osa muutuste juhtimisel. Seda eriti olukorras, kus muutused on saanud igapäevaelu konstantseks osaks.

Kui võtta kokku akadeemias läbi viidud uuringu tulemusi antud töö teooriatest lähtuvalt, siis saab järeldada, et tegemist on organisatsiooniga, mis on pidevas muutumises, millega paratamatult kaasneb segadusi ja vastuseisu (akadeemia näitel pole vastuseis mitte üldiselt muutuse ja muutumise suhtes, vaid seostub konkreetsete muudatuste ebapiisava põhjendatusega), kuid mida annaks efektiivse kommunikatsiooniga vähendada.

5. Diskussioon

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud kahe uuringuga selgitasin Sisekaitseakadeemia sisekommunikatsiooni probleeme muudatuste kontekstis. Nagu on käesoleva töö teoreetilises osas kirjeldatud, tähendavad muudatused probleemset olukorda, mida on aga võimalik lahendada efektiivse kommunikatsiooni abil. Kuna antud töö keskendub ennekõike sisekommunikatsiooni aspektidele, siis arutlen järgnevalt lähuvalt akadeemia põhilistest kommunikatsiooni probleemidest muudatuste kontekstis, millised oleksid võimalikud lahendused ja parandusettepanekud ning millele tõhusa sisesuhtluse juures tähelepanu pöörata.

Ennekõike intervjuudest selgus, et akadeemias puudub konkreetne kommunikatsioonisüsteem, millest tulenevad ka mitmed probleemid. Eriti selgelt väljendus vajadus organisatsiooni kommunikatsiooni eest vastutava töötaja järele, kes varem on akadeemias ka tegutsenud. Praeguses olukorras on ilmne see, et üldosakonna juhataja ei suuda tegeleda lisaks oma muudele ülesannetele piisavalt ka organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooniga. Leian, et niivõrd suure, kiiresti areneva ja muutuva organisatsiooni puhul on vajalik organisatsiooni suhtekorraldusega tegeleva üksuse või vähemalt ühe vastava ametikoha olemasolu. Kommunikatsioonijuht saaks kaasa aidata erinevate struktuuriüksuste vahelise koostöö elavdamisele, kujundaks ja hoiaks ühtset organisatsiooni identiteeti, edastaks õigeaegselt olulist informatsiooni ka teiste struktuuriüksuste tegemistest jne. Kuna akadeemiat võib pidada pigem suuremaks organisatsiooniks, mille erinevad struktuuriüksused (administratiivne ja akadeemiline personal) paiknevad ka ruumiliselt hajutatult ning uued liidetud koolid asuvad hoopis teistes maakondades, siis on vaja kindlasti hästi läbi mõeldud sisekommunikatsiooni. Juurde liidetud struktuuriüksusi saab integreerida olemasolevasse süsteemi läbi kahepoolse ja avatud suhtlemise ning ühiste väärtuste loomise ja juurutamise. Leian, et see eeldab väga head sisekommunikatsiooni korraldamist, kuid selles osas puudub akadeemial konkreetne strateegia. Leian, et A. Laaneotsa akadeemia sidusrühmadele orienteeritud kommunikatsioonistrateegia edasiarendamine just sisekommunikatsiooni ja sisemiste sihtrühmade vajadustest lähtuvalt oleks kasulik. See on aluseks akadeemiasisese eesmärgipärase kommunikatsiooni kujundamisel.

Sisemine efektiivne infosüsteem annab ka head eeldused väliskommunikatsiooni paremaks korraldamiseks, nagu ka käesoleva töö teoorias kirjeldatud on. Alles siis,

kui organisatsioonisiselt on saavutatud üksmeel, täielik mõistmine, saab viia kooskõlla keskkonna ootusi organisatsiooni eesmärkidega. Kuna akadeemias on toimunud ja toimuvad pidevad ümberkorraldused, siis ma leian, et selles muutusteahelas peaks olema eesmärgiks teatud stabiilse joone ja töövõime säilitamine läbi konkreetse visiooni, hästi informeeritud ja motiveeritud ning kaasatud ja isemõtleva töötaja. Kindlasti ei ole aga ainult visioon piisav orienteerumaks muudatuste keerises, vaid oluline on ka konkreetsema tegevusplaani ja tööjaotuse määratlemine. Selleks, et ei toimuks tegevuste dubleerimist, mis akadeemia puhul probleemina välja toodi, peaksid erinevad struktuuriüksused ka omavahel koostööd tegema ja asjad ühiselt näiteks (teema)koosolekutel läbi arutama.

Samuti pööraaksin ma tähelepanu asjaolule, et akadeemiat peetakse killustunuks, sest sõnaga „killustunud“ kirjeldasid mitmed vastajad organisatsiooni identiteeti. Laaneots (2003) toob akadeemia ja selle partnerite vahelise suhtlemise kommunikatsioonistrateegias probleemina välja, et puudub ühtne identiteedi peegeldus väljapoole. Ta kirjeldab, et iga kolledž kannab pigem oma ameti spetsiifilist organisatsioonikultuuri ning akadeemias eksisteerivad erinevad organisatsioonikultuurid. Seoses muudatustega on kolledžid saanud rohkem iseseisvust ja otsustusõigust ja ma usun, et see on vajalik ja õigustatud suures akadeemilises organisatsioonis, kus erinevad kolledžid tegelevad oma erialadega ning on omakorda tihedalt seotud oma valdkonna ametiasutustega. Samas on aga ikkagi oluline, et akadeemia on üks tervik, mille liikmetel on ühised eesmärgid. Seega leian, et oluline on soodustada ja arendada koostööd kogu akadeemia tasemel, sest just ühistes tegemistes kujuneb sünergia. Organisatsiooni killustatuse vähendamiseks tuleb inimestele edasi kanda sõnumit, et avaliku teenistuse erialade ettevalmistamine ühes õppeasutuses eeldab ühiste arusaamade ja väärtushinnangute olemasolu, mis on koostöö eeltingimus, kuid ka tulemus. Kolledžid teevad koostööd vastavate avaliku teenistuse organisatsioonidega, kuid see eeldab ka akadeemiapoolset „ühel häälel“ kõnelemist. Muudatusi kajastavas teoreetilises kirjanduses pööratakse samuti rõhku meeskonnatööle. Uuringust selgus vastajate hinnang, et koostöö struktuuriüksuste vahel võiks ja peaks olema palju parem. Leiti, et seni on seda takistanud näiteks ajapuudus, kuid ka ühistegevuse vähene organiseerimine ja koordineerimine. Ma arvan, et igal juhul tuleb rõhutada meeskonnatöö tähtsust ja tugevdada „meie“-tunnet läbi ühiste ettevõtmiste ja ürituste ning väärtuste kommunikeerimise, mis motiveeriks inimesi ning looks suurema ühtekuuluvustunde.

Organisatsiooni eesmärkide ümberhindamisel ja muutumisprotsessis on oluline avada ka dialoog, miks ja kuhu liigutakse. Moran ja Brightman soovivad luua dialoogi sellest, kuidas muudatused mõjutavad identiteeti ja selgitada muudatuste tagamaid, et säilitada kooskõla. Praegusest uuringust selgus aga, et ümberkorraldustest tulenevalt tajutakse ohtu akadeemia identiteedi hajumisele (kaob ära riikliku rakenduskõrgkooli idee?). Samuti on märgata ankeetküsitluse tulemuste põhjal tendents, et töötajad ei tunne end kindlalt oma positsioonil, mis viitab vajadusele selgitada muudatuste mõju nii organisatsioonile kui töötajatele, et vähendada muudatustest tingitud riskitaju.

See, milline on organisatsioon seestpoolt, mõjutab seda pilti, millisena ta väljapoole paistab, nagu Wilcox jt (1998, käesolev töö lk 12) on öelnud, et iga organisatsiooni liige esindab suhtekorralduslikust aspektist oma organisatsiooni väljapoole. Seepärast pean oluliseks, et töötajad oleksid piisavalt informeeritud just organisatsiooni alustalade kohta nagu väärtused, eesmärgid, visioon, mis peavad olema kõigile töötajatele üheselt mõistetavad, et nad kannaksid ühist identiteeti ka väljapoole. Seega peaks meeles pidama, et organisatsiooni visiitkaart on oma organisatsiooni tundev ja sellega rahulolev töötaja. Akadeemia sisekonfliktid ja rahulolematuse (nendele aspektidele viitavad läbiviidud uuringud) võivad jõuda avalikkusesse.

See on aga mõnes mõttes loomulik, et kui organisatsioonis esineb probleeme, siis peetakse selles vastutavaks juhtkonda. Juhtkonna usaldusväärsus tõstaks mingil määral ehk see, kui edastatakse laiem ja avaram kirjeldus ehk visioon selle kohta, milliseid tegevusi ja otsuseid juhtkond toetab ning kuhu organisatsioon liigub. Juhtkonna ülesandeks on ka ülespoole suunatud kommunikatsiooni soodustamine, mis annab töötajatele kaasahaaravuse tunde ning jagatud vastutuse. Leian, et akadeemia motiveeritud töötajad on oluliseks infoallikaks juhtkonnale selle kohta, kuhu on vaja areneda ja mida selleks teha. Seega tuleks lisaks välistele keskkonna impulssidele kuulata ja arvestada ka töötajate arvamusega ja ettepanekutega, mis tähendaks osalevat juhtimisstiili. Selleks tuleb soosida initsiatiivi, tunda huvi erinevate arvamuste vastu ning nendele ka reageerida. Töötaja tunnetab hästi oma rolli ja vastutust, kui teda tõsiselt võetakse. See on muidugi üsna kindel, et kõik ei olegi huvitatud ega oska omapoolset seisukohti iga teema suhtes väljendada, kuid neid, kellel on midagi öelda, peaks rohkem julgustama oma arvamust väljendama ja selleks võimalusi pakkuma. Ühe lahendusena näen siin näiteks intraneti foorumi loomist või arvamusküsitluste läbiviimist ja loomulikult koosolekuid, kuhu on kaasatud erinevad

struktuuriüksuseid. Siinjuures tuleks arvestada kõigi ettepanekutega ja põhjendada miks otsustati just ühe või teise lahenduse kasuks.

Siinjuures tahan rõhutada Quirke'i (2002) ideed, et olenemata juhtimisstiilist on kommunikatsioonil juhtimises keskne roll, mille efektiivsuse faktorid on järgnevad: järjepidev ühtne sõnum; eesmärgi selgus, kuhu organisatsioon liigub; põhimõtete konkreetsus, mille põhjal töötajad saavad teha oma otsustusi; prioriteetide fokuseeritus. Nendele põhimõtetele soovitan tähelepanu pöörata ka akadeemias.

Erialases kirjanduses (käesolev töö ptk 2.4.) rõhutatakse, et efektiivse organisatsiooni kommunikatsiooni oluline osa on dialoog, mida ma arvan, et suurte organisatsioonide puhul küll otseselt raske teostada on, sest isiklikud kontaktid kõigiga pole võimalikud. Siin pean aga oluliseks keskastme juhtide rolli vahendada juhtkonna teavet osakonnasisesel infokoosolekul ja koguda tagasisidet ja arvamusi. Oluline on ka suhelda töötajatega järjepidevalt ja kiiresti, kasutades olemasolevaid kanaleid võimalikult efektiivselt, ning samal ajal otsides ka uusi kommunikatsioonivahendeid. Olulist infot tuleks edastada isegi mitme kanali kaudu. Samas on ikkagi väga oluline isiklik suhtlemine, mida ei asenda ükski tehnoloogiline vahend, nagu käesolevas töös Quirke (2002, käesolev töö lk 37, 38) seda kirjeldab. Tema arvates eelistavad inimesed saada informatsiooni nende vahetult ülemuselt isikliku suhtlemise teel (mis ka antud uurimuses kinnitust leidis), sest see on enamasti usaldusväärsem. Samuti peaks väärtustama struktuuriüksustevahelist koostööd eesmärgiga selgitada, kuidas saaks vastastikust infovajadust paremini rahuldada. Ma leian, et mida rohkem omavahel asju selgeks rääkida ja ühiselt probleeme lahendada, seda efektiivsem on töösooritus, sest see vähendab üksteisest möödarääkimist ja –tegutsemist. See eeldab aga kindlate suhtlemistraditsioonide kujunemist.

Inimeste tahe ja oskused kommunikeerida ja koostööd teha sõltuvad kindlasti suurel määral ka konkreetsetest isikutest, mis ka antud uurimuse puhul välja tuli, kuid organisatsiooni poolt saab siiski kaasa aidata sellega, kui luuakse efektiivsed kommunikatsiooni võimalused ning põhimõtted. Just kindlate suhtlemisrutiinide ja -tavade kujunemisega kaasneb teatud määral ka info kiirem ja efektiivsem liikumine. Ma arvan, et kõige rohkem saavad ikkagi ära teha vahetud juhid suheldes oma alluvatega, motiveerides neid, andes tagasisidet ja kuulates ära nende ideed ja probleemid ehk kujundades dialoogi töötajatega.

Kommunikatsiooni puhul näen ma nõ medalil kahte poolt. Üks asi on see, kas infot on ja pakutakse piisavalt, kuid teisest küljest on oluline ka see, kuivõrd töötajad on

huvitatud ning kui palju neil on aega ise infot otsida ja jagada. Ma leian, et informatsiooni osas võib diferentseerida erinevaid teabeliike ja nende olulisuse astet, arvestades kasvavat infohulka tänapäeva ühiskonnas ning inimeste erinevat võimet teavet vastu võtta ja seda töödelda. See on tõsi, et kommunikatsioon toimib igal juhul organisatsiooni liikmete vahel nii formaalsel kui mitteformaalsel tasandil, kuid kommunikatsioon saab olla efektiivne siis, kui inimesed teadvustavad selle rolli organisatsiooni igapäevases tegevuses ning annavad oma maksimaalse panuse. Saksakeelses kirjanduses kõneletakse informatsiooni „küsimis- ja pakkumiskohustusest“ (*Hol- und Bringschuld*), mis tähendab, et juhtkonnal on kohustus pakkuda olulist informatsiooni ja võimaldada selle edastamine erinevate kanalite kaudu ning töötajad on vastutavad oma informeerituse üle ja on kohustatud olemasolevaid infokanaleid kasutama. Tuleks ka määratleda, millised on töötajate kommunikatsioonivajadused ning juhtide ootused töötajatele (Hilse & Jantke 1999).

Leian, et haridusasutuses töötamine ei ole mehaaniline protsess, kus täidetakse vaid etteantud ülesandeid. Oluline on lisaks töötajate teadmistele ka nende loovus, motivatsioon ja koostööoskused, seda eriti muudatuste protsessis, kus efektiivne meeskonnatöö ja aktiivne isemõtlev töötaja kogu organisatsiooni paremini toimima paneb. Siinjuures toetun Mast'ile (2000: 86), kes käsitleb eesmärkidepõhise juhtimise (*Management by Objectives*) kontseptsiooni ning toob välja selle põhiidee: töötajad, kellel on seatud konkreetsed eesmärgid, on valmis ja võimelised iseseisvaks tegutsemiseks. Vastavalt sellele peavad juhid alluvatele eesmäärke „ette andma“ ja neid regulaarselt üle vaatama ja vajadusel neid uuesti kokku leppima. Vahendid, kuidas neid eesmäärke saavutada, jäävad töötajate valida. Siinjuures on aga oluline, et vajalik teave otsuste tegemiseks oleks õigel ajal õiges kohas. Mast (2000) toob ka välja, et organisatsiooni üldised eesmärgid seatakse juhtkonna poolt ning nende saavutamiseks tuleb igale töötajale seada individuaalne osaesmärk. Seda on võimalik ellu viia regulaarselt toimuvatel juhi ja alluva vahelistel arenguvestlustel. Arenguvestlus tähendab sisuliselt diskussiooni vahetu juhi ja alluva vahel, mis hõlmab arutelu möödunud perioodi tulemuslikkusest ning tekkinud probleemidest, kuid keskendub ka tuleviku plaanidele ja eesmärkidele ning edasiminekuks ja arenguvajadusele. Arenguvestlus on võimalus vastastikuseks tagasisideks ja hinnangute andmiseks, nii kiituseks kui kriitikaks.

Kommunikatsioonitegevust organisatsioonis aitavad paremini korraldada ja arendada erinevad uuringud, mis on ühtlasi kommunikatsiooni efektiivsuse mõõtmise

vahendiks ja annavad tagasisidet selle kohta, kas edastatud sõnumeid on üheselt mõistetud, mis on esile kerkinud probleemid jne. Näiteks võiks lisaks käesoleva töö raames korraldatud uuringutele küsitleda töötajaid infokanalite kasutuse ja efektiivsuse kohta. Praegu võib uuringust järeldada, et siselehte ja intranetti ei kasutata piisavalt efektiivselt infokanalitena. Samuti ei andnud käesoleva töö uuringud piisavat erinevate struktuuriüksuste erinevuste kohta, et kuivõrd kehtivad on uuringutulemused kogu organisatsiooni lõikes, mida võiks täiendavalt uurida. Käesolevas uuringus ilmnis tendents, et ametnikud andsid keskmiselt negatiivsemaid hinnanguid, kuid vastajate vähesuse tõttu ei saa teha üldistusi kogu akadeemia kohta. Seetõttu leian, et täiendav uuring ametnikutasandi töötajate seas oleks kasulik. Samuti võiks regulaarselt pakkuda töötajatele võimalust avaldada arvamust oluliste teemade kohta, mis oleks tagasisideks toimunu kohta ning samuti uute ideede allikaks. Teisest küljest on küsitlused ka emotsioonide välja elamise võimaluseks. Käesolevast uuringust ilmneb tendents, et organisatsioonis esineb konflikte ja pingeid, mille põhjalikumaid tagamaid lahenduste leidmiseks oleks võimalik selgitada anonüümse küsitluse käigus. Kommunikatsiooni efektiivne planeerimine ja korraldamine peab põhinema olemasoleva kommunikatsiooni ja sihtgruppide vajaduste analüüsil. Muutumine akadeemias tähendab samuti pidevat õppimisprotsessi, mis eeldab nii tegevustulemuste mõõtmist ja hindamist.

Muudatuste kontekstis on põhjendamine ja kahepoolne kommunikatsioon (muudatuste strateegide, täideviijate ja vastuvõtjate vahel) ühiste arusaamade kujunemise ja tegevuse tulemuslikkuse aluseks. Ka Vos ja Schoemaker (1999, käesolev töö lk 36-37) leiavad, et informatsioon muutuste protsessis peab olema õigeaegne, regulaarne, kontrollitud (usaldusväärne), pärinema otsesest allikast, selgitama muutuseid. Samas tuleks kaasata töötajaid, kus võimalik ning olulised on otsekontaktid juhtidega. Neid teoreetikute nõuandeid soovitan ka akadeemia muudatuste kommunikatsioonis silmas pidada. Lisaksin veel, et samuti tuleb ausalt kõneleda negatiivsetest asjadest ja hoiduda lubadustest, mida täita ei saa.

Ei saa öelda, et lihtsalt rohkem informatsiooni või kommunikatsiooni on parem, vaid tähelepanu tuleks pöörata sellele, et kommunikatsioon peab olema koordineeritud, hõlmama kahepoolset informatsiooni edastamist ja vastuvõtmist eesmärgiga saavutada erinevate osapoolte positiivne suhtumine ning nende maksimaalne panus ja kaasahaaratus organisatsiooni eesmärkide täitmiseks.

6. Kokkuvõte

Käesolevas bakalaureusetöös uurin organisatsioonisisest kommunikatsiooni muudatuste kontekstis Sisekaitseakadeemia näitel. Vaatlen ennekõike sisekommunikatsiooni ja sellega seonduvaid aspekte organisatsiooni muudatuste kontekstis. Pidevas muudatuste protsessis ning organisatsiooni arenemises, kus tihti tekib segadusi ja pingeid, on oluline, et iga töötaja oleks piisavalt informeeritud ja motiveeritud organisatsiooni uuenduste heaks töötama ning orienteeruks muudatuste keerises. Kommunikatsiooni efektiivsus sõltub kindlasti konkreetsetest isikutest ja nende eripärast, kuid organisatsioon saab kaasa aidata efektiivsete kommunikatsiooni võimaluste ja põhimõtete loomisega.

Töö teoreetiline materjal on jaotatud nelja ossa: lühiülevaade formaalsest organisatsioonist ning kommunikatsiooni tähendusest selles kontekstis, organisatsioonisisene kommunikatsioon, muudatused organisatsioonides ja kommunikatsioon muudatuste protsessis. Teoreetilised lähtekohad on aluseks uurimismetoodika koostamisel ning uuringutulemustest järelduste tegemisel.

Töö empiiriline osa koosneb kahest uuringust, mille eesmärk on kirjeldada ja analüüsida akadeemia sisekommunikatsiooni, sisekliimaga seotud aspekte ja vastajate hinnanguid muudatustega seonduvale. Uuringu tulemustest lähtuvalt teen ettepanekuid kommunikatsiooni parandamiseks. Teostasin järgmised uuringud:

- Süvaintervjuud 17 akadeemia töötajaga (juhid ja õppetoolide juhataja-õppejõud).
- Ankeetküsitlus, mis hõlmab 27 vastajat erinevatest struktuuriüksusest erinevatelt ametiastmetelt.

Empiirilise materjali võtan kokku erinevates teemaplokkides ning teen järeldused akadeemia sisekommunikatsiooni erinevate aspektide, identiteedi ja sisekliima kohta muudatuste kontekstis, mida kõrvutan käesoleva töö teoreetiliste lähtekohtadega. Diskussiooni osas on esitatud ettepanekud ja soovitused kommunikatsiooni paremaks korraldamiseks.

Käesoleva töö põhjal saab öelda, et organisatsiooni muudatused on tänapäeva lahutamatu osa, mis nõuab organisatsioonide pidevat kohandumist nende keskkonnaga. See asjaolu ilmneb ka Sisekaitseakadeemia puhul. Kuna muudatuste

läbiviimine on keeruline protsess, siis ilmneb selle käigus tihti probleeme. Akadeemiat tajutakse muutuva, killustatud ning kaootilise organisatsioonina ning osaliselt ilmneb usaldamatus ja rahulolematuse juhtkonna ja juhtimise suhtes. Samuti on organisatsioonis märgata teatud pingeid ja ebakindlust ning organisatsiooni õhkkonda ei tajuta avatuna. Ohtu tajutakse ka organisatsiooni identiteedi hajumisele seoses muudatustega.

Efektiivne kommunikatsioon on lähtuvalt teoriast strateegiline vahend muudatuste juhtimisel, kui see on järjepidev, kahepoolne, kaasav, tehniliselt hästi toimiv, edastab veenvaid sõnumeid ning kujundab ühised arusaamad ja edastab tulevikusuunad, mobiliseerides seeläbi organisatsiooni liikmeid uuenduste nimel tegutsema. Sisekaitseakadeemia sisekommunikatsiooni puuduseks võib nimetada aga kommunikatsioonisüsteemi puudumist, mistõttu info liikumine ei ole piisavalt operatiivne, koostöö struktuuriüksuste vahel on ebapiisav ning töötajaid ei kaasata otsustusprotsessi piisavalt efektiivselt. Mitmed muudatustega kaasnenud probleemidest on seostatavad puuduliku kommunikatsiooni, tegevuste läbimõtlematuse ja koordineerimatuse ning vähese planeerimisega. Uuringust selgub, et otsest vastuseisu organisatsiooni muutumisele ei ole, kuid vajatakse rohkem põhjendusi ning selget visiooni ja eesmärke, kuhu ja miks organisatsioon liigub. Positiivne ja oluline on see, et akadeemial on olemas tähtis ressurss- arengutahtelised, motiveeritud ja organisatsiooni edasiviivad töötajad. Neid tuleks rohkem tunnustada ja kaasata otsustusprotsessi.

Akadeemia on kiiresti arenev ja muutuv. Uuenduste ja ümberkorraldustega kaasneb paratamatult teatud määral segadust, kuid mida annaks hästi korraldatud süsteemse kommunikatsiooniga vähendada.

7. Summary

In this bachelor thesis I research the internal communication in the context of change by the example of Public Service Academy of Estonia.

The theoretical material is divided into four main parts: a short overview of formal organization and the meaning of communication in this context, internal communication, organizational change and communication in the process of change.

The empirical part of the thesis consists of two surveys: 1) interviews with 17 employees (leaders and academic personnel); 2) questionnaire among 27 persons from different departments and positions (leaders, officials, academic personnel).

I summarize the empirical material in theme blocks and draw conclusions about the different aspects of internal communication, identity and organizational climate in the academy in the context of change. Suggestions for improving the communication are represented in the part of discussion.

According to this bachelor thesis can be said, that the process of change is complicated, where problems often emerge during the reorganization. The academy is perceived as changing, developing, fragmented and chaotic organization. There exists some mistrust and unsatisfaction concerning the management and the organizational climate is not perceived as open in the academy. Some conflicts and uncertainty in the organization can be noticed. The identity of the academy is perceived as vanishing because of the changes. There are also some problems in the internal communication: unsystematic communication is partly the reason why the information flow is too slow, cooperation between the departments is insufficient and the process of participation of the employees is not effective. A number of the problems arising from reorganizations are correlated with deficient communication, incoordination of activities and insufficient planning. The survey represents that there is no general resistance to the organizational change but more justifications, a concrete vision and clearly defined objectives are needed by the employees. It is important that the academy has the resource of motivated employees who contribute to the organizational development. They should be more integrated in the decision process.

The academy is rapidly developing and changing. Problems, often inevitably emerging in the process of change, could be reduced by a systemic and well organized internal communication.

8. Kasutatud kirjandus

- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.
- Barney, J. B. & Stewart, A.C. (2000). „*Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations*“. In: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Editors: Schultz, M. & Hatch M.J. & Larsen, M.H. Oxford: University Press.
- Bowditch J. L. & Buono A. F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Gioia, D. A. & Schultz, M. & Corley, K. G. (2004). „*Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*“. In: *Organizational Identity. A Reader*. Editors: Hatch, M.J. & Schultz, M. Oxford: University Press.
- Grunig, J. E. & Dozier D. M. & Ehling, W. P. & Grunig, L. H. & Repper, F.C. & White, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000). „*Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations*“. In: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Editors: Schultz, M. & Hatch M. J. & Larsen, M.H. Oxford: University Press.
- Hearn, G. & Ninan, A. (2003). „*Managing Change is Managing Meaning*“. In: *Management Communication Quarterly*, 16, 3, 440- 445. Sage Publications.
- Heffron, G. (1989). *Organization Theory and Public Organizations*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, Inc.
- Klöfer, F. & Eichmeier, J.P. & Ulrich, N. (2001). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren*. Neuwied: Luchterhand.
- Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Mast, C. (2000). *Effektive Kommunikation für Manager. Informieren, diskutieren, überzeugen*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour. A Students Handbook*. 3rd Edition. Hove; New York: Psychology Press Taylor and Francis Group.
- Mohr, N. (1997). *Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess*. Wiesbaden: Gabler.
- Mohr, N. & Woehe, J.M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Moran, J.V. & Brightman, B.K.(2001). „*Leading Organizational Change*“. In: *Career Development International*, 6, 2, 111-118.
- Pace, W. R. & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication*. 3rd Edition. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, Inc.
- Quirke, B.(2002). *Making the Connections. Using internal communication to turn strategy into action*. England Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Rossmannith, B. (1998). „*Kommunikationskompetenz fördert ein produktives Betriebsklima*“. In: *Betriebsklima produktiv gestalten*. Herausgeber: Krämer, H. L. & Rossmannith, B. Saarbrücken: Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt.
- Salem, P. F. (2002). „*Challenging Change*“. In: *Management Communication Quarterly*, 15, 3, 442-450.
- Timm, P.R. & DeTienne, K.B. (1995). *Managerial Communication. A Finger on the Pulse*. 3rd Edition. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, Inc.
- Turner, P. K. (2003). „*Paradox of Ordering Change*“. In: *Management Communication Quarterly*, 16, 3, 434- 439. Sage Publications
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Viies, täiendatud trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (1999) *Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication*. Utrecht: Lemma BV.
- Wilcox, D. & Ault, P. & Agee, W. (1998). *Public Relations. Strategies and Tactics*. 5th Edition. New York: Longman.

8.1. Kasutatud muud allikad

Hilse, M. & Jantke K. (1999). Kompetenz 2. Informieren, motivieren und führen.

Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer

Transformation.

<http://www.agenturcafe.de/downloads/2Kompetenz2.pdf#search='mitarbeiter%20informieren,%20motivieren%20Markus%20Hilse'>. Vaadatud jaanuaris 2005.

Laaneots, A. (2003). Sisekaitseakadeemia sidusrühmade kommunikatsioonistrateegia.

Käsikiri

Länsur, L. (2005). Organisatsioonisisene kommunikatsioon kui organisatsiooni

muudatusi toetav vahend. Käsikiri

Randma, T. (2001). Loengukonspekt: Sissejuhatus organisatsiooniteooriasse. Käsikiri

Sisekaitseakadeemia arengukava 2003-2006

<http://www.sisekaitse.ee/failid/Sisekaitseakadeemia%20arengukava%202003%202006.doc>. Vaadatud jaanuaris 2004.

Verbis Aut Re. 15.04.2004/ 4 (113).

<http://www.sisekaitse.ee/index.php?0&popup=download&id=191>. Vaadatud jaanuaris 2005.

Verbis Aut Re. 23.04.2004/ 5 (114).

<http://www.sisekaitse.ee/index.php?0&popup=download&id=223>. Vaadatud jaanuaris 2005.

Verbis Aut Re. september 2004/ 9 (118).

<http://www.sisekaitse.ee/index.php?0&popup=download&id=883>. Vaadatud jaanuaris 2005.

Vihalemm, T. (2004-2005). Loengukonspekt: Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid.

www.jrnl.ut.ee/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=202&MMN_position=207:10. Vaadatud jaanuaris 2005.

Sisekaitseakadeemia kodulehekül. www.sisekaitse.ee. Vaadatud jaanuaris 2005.

9. Lisad

9.1. Lisa 1. Intervjuu kava

I. Millises valdkonnas esineb Teie arvates kõige enam probleeme? Hinnake allpool loetletud valdkondi 5-palli skaalal.

Hinne 1- väga sageli (s.t. probleeme esineb selles valdkonnas väga sageli), 2-sageli, 3-mõnikord, 4- harva, 5- üldse mitte (s.t. et olen selle valdkonnaga väga rahul, selles valdkonnas probleeme ei esine). (Sulgudes esitatud küsimused on vaid valdkonna lahtimõtestamiseks- nendele eraldi ei pea vastama)

<i>Valdkond:</i>	<i>Teie poolt antav hinne</i>
1. Tehnoloogia (kas on olemas vajalikud tehnoloogilised seadmed? kas need lihtsustavad töö tegemist?)	
2. Otsustusprotsess (kas otsused võetakse vastu kiiresti ja efektiivselt? kas otsused on arusaadavad?)	
3. Rollid (kas rollid on selgelt määratletud? kui selged on rolliootused? kas ilmneb vastuolusid rolliootustes ja seatud rollides?)	
4. Toimuvad uuendused (kas ümberkorraldused on arusaadavad? Kas teie ideid arvestatakse?)	
5. Kommunikatsioon (kas info liigub kiiresti ja efektiivselt?)	
6. Tasustamine (kas tasustamine tundub õiglane?)	
7. Koostöö (kas erinevate üksuste vahel toimib vajalik koostöö?)	
8. Motivatsioon (kas töötajat motiveeritakse piisavalt?)	
9. Struktuur (kas struktuur on selge? Kas struktuur hõlbustab töö tegemist?)	
10. Konfliktid (kas konfliktid lahendatakse kiiresti ja õiglaselt?)	
11. Tööülesanded (kas tööülesanded on selged? Kas tööülesannete maht on piisav?)	
12. Informatsioon (kas infot on piisavalt? Kas saadav info on selge? Kas on juurdepääs vajalikule infole?)	
13. Organisatsiooni kliima (Kas üksteist usaldatakse? Kas ülemust usaldatakse? Kas tuntakse end SKA täisväärtusliku liikmena?)	

II. Küsimused:

1. Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?
2. Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?
3. Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?
4. Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?
5. Millisena näete Sisekaitseakadeemia identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete!
6. Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?
7. Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?
8. Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?
9. Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?
10. Milline on sisekommunikatsioon Sisekaitseakadeemias üldiselt?
11. Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?
12. Kuidas saaks kommunikatsiooni akadeemias parandada?
13. Kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

9.2. Lisa 2. Ankeetküsitlus

Lugupeetud Sisekaitseakadeemia töötaja!

Palun Teil täita alljärgnev küsimustik, mille eesmärk on uurida akadeemiasisest kommunikatsiooni ja info liikumist organisatsiooni muudatuste kontekstis.

Küsimustikus on esitatud väited, mille hindamiseks palun märkida ära vastusevariant, mis Teie seisukohta ja arvamust kõige paremini iseloomustab. Ühelegi väitele ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Kasu on antud tööst siis, kui annate võimalikult täpse isikliku hinnangu. Küsimustik sisaldab ka avatud küsimusi, mis annab Teile võimaluse avaldada arvamust nende aspektide kohta, mida küsimustikus otseselt puudutatud ei ole.

Küsimustik on anonüümne, andmeid kasutatakse statistilise kokkuvõtte tegemiseks bakalaureusetöö kirjutamisel. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni, mis seostuks vastaja isikuga.

Kokkuvõtte ning analüüs küsitlusest koos võimalike parandusettepanekutega saadetakse akadeemia üldosakonda. Küsitluse korraldamine on kooskõlastatud akadeemia üldosakonna juhatajaga.

Arvutis täidetud ankeet palun tagastada hiljemalt 10. märtsiks e-posti aadressil laimi@jrnl.ut.ee. (Või toimetada väljatrükitud ankeet akadeemia üldosakonda.)

Lugupidamisega ning siiralt koostööle lootes,

Laimi Länkur

Tartu Ülikooli avalikkussuhete ja teabekorralduse eriala IV aasta üliõpilane

a) HINNANG SISEKLIIMALE. Palun hinnake oma töökollektiivis valitsevat sisekliimat! Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
1. Minu allüksuse sisekliima on meeldiv ja töötamist soodustav	1	2	3	4	5
2. Kogu akadeemia sisekliima on tööle innustav ja motiveeriv	1	2	3	4	5
3. Ma usaldan oma kaastöötajaid	1	2	3	4	5
4. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
5. Töö akadeemias meeldib mulle	1	2	3	4	5
6. Minu ülemus(ed) oskavad mind hästi motiveerida tulemuslikule tööle	1	2	3	4	5
7. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4	5
8. Ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4	5
9. Minu otsene ülemus kiidab	1	2	3	4	5

mind heade tulemuste eest					
10. Minu tööst on akadeemia kasu	1	2	3	4	5
11. Tunnetan ennast kollektiivi liikmena	1	2	3	4	5
12. Ma usaldan akadeemia juhtkonda	1	2	3	4	5
13. Juhtkond on töötajatega suheldes avatud	1	2	3	4	5
14. Juhtivtöötajad hindavad oma alluvaid	1	2	3	4	5
15. Juhtkonna omavahelised suhted on head	1	2	3	4	5
16. Akadeemias valitseb avatud õhkkond	1	2	3	4	5
17. Akadeemia edu ning areng on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
18. Akadeemias langevad sõnad ja teod kokku	1	2	3	4	5
19. Akadeemia juhtimine on selge ja hästi koordineeritud	1	2	3	4	5
20. Tekkinud pinged ja konfliktid leiavad kiire ja õiglase lahenduse	1	2	3	4	5

21. Teie ettepanekud ja kommentaarid sisekliima kohta:

.....

b) HINNANG OTSUSTUSPROTSESSILE. Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
22. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel	1	2	3	4	5
23. Info vastuvõetud otsuste kohta jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
24. Otsuseid põhjendatakse piisavalt	1	2	3	4	5
25. Töötajaid kaasatakse struktuuriüksuste otsustusprotsessi	1	2	3	4	5
26. Minuni jõudvad otsused on mulle selged	1	2	3	4	5
27. Juhtkonna vastuvõetavad otsused raskendavad igapäevatööd	1	2	3	4	5

28. Teie ettepanekud ja kommentaarid otsustusprotsessi kohta:

.....

c) HINNANG KOOSTÖÖLE. Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
29. Koostöö toimib kogu akadeemias hästi	1	2	3	4	5
30. Saan loota ainult iseendale	1	2	3	4	5
31. Minu allüksuses on hea meeskonnatöö	1	2	3	4	5
32. Vajadusel saan tööalast abi teistest struktuuriüksustest	1	2	3	4	5
33. Akadeemia töötajad tegutsevad ühe eesmärgi nimel	1	2	3	4	5
34. Kolledžite vahel on piisav koostöö	1	2	3	4	5
35. Minu kolleegidel on sarnased väärtused ja arusaamad	1	2	3	4	5

36. Teie ettepanekud ja kommentaarid meeskonnatöö kohta:

.....

d) MOTIVATSIOON TÖÖTADA akadeemias. Märkige Teile sobiv vastusevariant, mis motiveerib Teid akadeemias (rahulolu motivatsiooniteguritega).

<i>Mind motiveerivad akadeemias töötama:</i>	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
37. Võimalused karjääri tegemiseks	1	2	3	4	5
38. Palk	1	2	3	4	5
39. Võimu omamise võimalus	1	2	3	4	5
40. Tunnustus	1	2	3	4	5
41. Minu töökollektiiv (head suhted)	1	2	3	4	5
42. Võimalus ennast teostada	1	2	3	4	5
43. Akadeemia maine	1	2	3	4	5
44. Huvitav töö	1	2	3	4	5
45. Võimalus osaleda oma töövaldkonna muudatuste kavandamisel	1	2	3	4	5
46. Sobilikud töötingimused	1	2	3	4	5
47. Võimalus teha	1	2	3	4	5

rahvusvahelist koostööd					
48. Kindlus oma töökohale	1	2	3	4	5
49. Lisasoodustused	1	2	3	4	5
50. Muu.....	1	2	3	4	5

51. Teie ettepanekud ja kommentaarid motiveerimise kohta:

.....

e) IDENTITEET: Märkige sobilikud variandid ristikesega ... (valige üks või mitu varianti)

52. Kas Teie arvates on akadeemia...

- ☐ selge
- ☐ arenev
- ☐ keerukas
- ☐ kaootiline
- ☐ lihtne
- ☐ hästi toimiv
- ☐ praktiline
- ☐ uuendusmeelne
- ☐ killustunud
- ☐ sõbralik
- ☐ muutuv
- ☐ jäik
- ☐ meeskonnatööd tegev
- ☐ bürokratlik
- ☐ teaduslik

...organisatsioon

53. Akadeemia töötajana tunnen ennast

.....

f) HINNANG KOMMUNIKATSIOONILE JA INFOLIIKUMISELE. Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
54. Ma tean, mida minult minu töös oodatakse	1	2	3	4	5
54. Olen piisavalt informeeritud akadeemias toimuvast	1	2	3	4	5
55. Tean, millised on akadeemia eesmärgid ja arengusuunad	1	2	3	4	5
56. Oma osakonna/struktuuriüksuse sees on infovahetus selge,	1	2	3	4	5

arusaadav					
57. Oma osakonna/struktuuriüksuse sees on infovahetus piisavalt kiire	1	2	3	4	5
58. Organisatsioonis tervikuna on infovahetus selge, arusaadav	1	2	3	4	5
59. Info liikumine akadeemias tervikuna on piisavalt kiire	1	2	3	4	5
60. Info liikumine struktuuriüksuste vahel on piisav	1	2	3	4	5
61. Olen rahul infoliikumisega ülevalt alla	1	2	3	4	5
62. Olen rahul infoliikumisega alt üles	1	2	3	4	5
63. Ma saan tagasisidet oma töösoorituse kohta	1	2	3	4	5

g) KOMMUNIKATSIOONI PUUDUSED. Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X.

<i>Kui infovahetus on puudulik, siis mõjutavad seda eeskätt...:</i>	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
64. Struktuur ja tööjaotus on ebaselged	1	2	3	4	5
65. Ranged alluvussuhted	1	2	3	4	5
66. Puudub kommunikatsioonisüsteem	1	2	3	4	5
67. Puudulik struktuuriüksuste vaheline suhtlemine	1	2	3	4	5
68. Puudulik suhtlemine struktuuriüksuse sees	1	2	3	4	5
69. Kõik ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2	3	4	5
70. Liiga palju ebaolulist informatsiooni (infomüra)	1	2	3	4	5
71. Edastatakse ebaadekvaatset informatsiooni (valeteavet)	1	2	3	4	5
72. Muu.....	1	2	3	4	5

h) INFOKANALID JA KOMMUNIKATSIOONIVAHENDID. Palun märkige, kui sageli Te tööalast infot järgnevatest kanalitest saate! Palun märkige ka, kas see kanal on Teile oluline info saamisel. Märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Olulisus
73. Oma otseselt ülemuselt	1	2	3	4	5	
74. Tippjuhtkonnalt	1	2	3	4	5	
75. Kolleegidelt	1	2	3	4	5	
76. Üldosakonnast	1	2	3	4	5	
77. Internetist (avalik web)	1	2	3	4	5	
78. Intranetist	1	2	3	4	5	
79. E-maili teel	1	2	3	4	5	
80. Siselehest Verbis Aut Re	1	2	3	4	5	
81. Ajakirjandusest	1	2	3	4	5	
82. Koosoleku(te)lt	1	2	3	4	5	
83. Kuulujuttudest	1	2	3	4	5	
84. Ühisüritustelt	1	2	3	4	5	
85. Koolitustelt	1	2	3	4	5	
86. Suitsuruumist	1	2	3	4	5	
87. Käskkirja(de)st	1	2	3	4	5	
88. Infostendilt	1	2	3	4	5	
89. Muu (täpsusta)	1	2	3	4	5	

90. Teie ettepanekud ja kommentaarid kommunikatsiooni ja infoliikumise kohta:

.....

i) HINNANG STRUKTUURILE. Palun märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt olen nõus	Raske öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
91. Akadeemia struktuur toetab akadeemia tööd, põhieesmärgi saavutamist	1	2	3	4	5
92. Akadeemia struktuur on loogiline, lihtne ja arusaadav	1	2	3	4	5
93. Akadeemia juhtimine on tsentraliseeritud	1	2	3	4	5
94. Akadeemia struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust	1	2	3	4	5
95. Akadeemia struktuur soodustab efektiivset juhtimist ja otsustamist	1	2	3	4	5

96. Minu positsioon akadeemia struktuuris on mulle selge	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

97. Minu täiendav kommentaar akadeemia praeguse struktuuri kohta:

.....

j) MUUDATUSED AKADEEMIAS

98. Nimetage, millised on olnud suuremad muudatused akadeemias viimase aasta jooksul? (palun vastata kindlasti)

.....
.....

99. Millised muudatused on Teid ja Teie tööd viimase aasta jooksul otseselt puudutanud? (palun vastata kindlasti)

.....
.....

k) HINNANG MUUDATUSTELE. Palun märkige Teile sobivale vastusevariandile juurde X vms.

	Täiesti nõus	Üldiselt nõus	Ei oska öelda	Eriti ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
100. Mul on piisav ülevaade akadeemias toimuvatest muudatustest	1	2	3	4	5
101. Olen üldiselt rahul akadeemias toimunud muudatustega	1	2	3	4	5
102. Muudatused ei ole mind otseselt mõjutanud	1	2	3	4	5
103. Muudatused on põhjalikult planeeritud	1	2	3	4	5
104. Muudatused on piisavalt põhjendatud	1	2	3	4	5
105. Uuendused on toimunud liiga kiiresti	1	2	3	4	5
106. Olen rahul, et sain/saan kaasa rääkida oma struktuuriüksuse uuendustes	1	2	3	4	5
107. Ma sain õigeaegselt teada muudatustest, mis puudutavad minu töökorraldust	1	2	3	4	5
108. Muudatusi kooskõlastatakse asjaosalistega	1	2	3	4	5
109. Uuendused on kaasa toonud pingeid ja konflikte	1	2	3	4	5
110. Toimunud muudatused on toonud mulle lisakohustusi	1	2	3	4	5

111. Olen rahul muudatuste kohta varem antud info realiseerumisega	1	2	3	4	5
112. Hetkel tunnen ennast turvaliselt, minu positsioon akadeemias on kindel.	1	2	3	4	5

113. Siiani toimunud muudatuste protsessis on mind kõige rohkem häirinud (probleemid, mis mu tööd takistasid):

.....

114. Minu kommentaarid organisatsioonis toimuvaid muudatusi puudutava informatsiooni ja selle liikumise kohta:

.....

.....

1) VASTAJATE KOHTA. (Need taustküsimused aitavad teha analüüse erinevate tunnuste alusel, struktuuriüksuste lõikes. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni vastaja isiku kohta)

115. Kas Te olete:

1- mees

2- naine

116. Mitu aastat Te olete akadeemias töötanud?

1) kuni 1 aasta

2) 1-5 aastat

3) 5-10 aastat

4) üle 10 aasta

117. Palun määratlege oma positsioon (juht, juhataja- õppejõud, õppejõud, referent, ametnik jne):

118. Missuguses kolledžis/struktuuriüksuses Te töötate? (võite jätta täitmata, kui tunnete, et nende andmete märkimine vähendab Teie anonüümsust)

.....

119. Lõpetuseks tahan veel öelda, et.... (siia võite kirjutada kõike, mis Te akadeemiast mõtlete ja akadeemias töötamisest arvate ja tunnete, nii head kui halba)

.....

.....

Suur tänu vastamast!

9.3. Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Respondent 1 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Küsimus on selles, mida tähendab töö sisuline külge? Minu või noh üldiselt?

K: Ikkagi üleüldiselt, ma arvan.

V: Üleüldiselt....(ohkab, mõttepaus)

K: Et juhi nägemus...

V: Seda sisulist külge on kindlasti mõjutanud ja väga tugevalt. Näiteks üks suuremaid muudatusi, mis struktuuris on toimunud on, on ütleme meie kolledžid on läinud õppeprorektori haldusalast. See on üks asi. Teine asi nende volituste maht on kasvanud. Ennekõike iseseisvus on kasvanud, noh ikkagi väga tugevalt või nii öelda, et kordades. Toome välja, kui senini kolledžite direktorid ei olnud (rõhutatult) rektoraadi liikmed. Rektoraat on noh midagi taolist nagu valitsus ülikoolis, mis nüüd on rektori valitud liikmetega. Nad ei võta ei osale osa ainult kolledžite otsuste tegemisel, vaid nad otseselt osalevad ka kogu asutuse otsuste tegemisel.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Eeeeee, nüüd on siin küsimus selles, et kellele. Ütleks siis niimoodi, et need sellele seltskonnale, kes neid muudatusi on viinud ellu, läbi töödanud, arutanud nendele on nagu selge siht olemas. Teine küsimus on see, kuidas on toiminud (ohkab) kommunikatsioon segane koht, et kuidas see info on jõudnud alla, kui arusaadav on see allpool asetsevatele inimestele. See on nüüd teine küsimus. No ma nüüd hinnanguliselt arvan, et... et selles infoliikumises on olnud müra sees.

K: Aga siit üks küsimus, et kes on need põhilised muudatuste välja töötajad olnud?

V: No paraku praegu uus niiöelda tippjuhtkonda kuuluvad inimesed.

K: Järgmine küsimus on teil osaliselt vastatud, kuid kas ja millised probleemid on kaasnenum ümberkorraldustega? Infomüra mainisite juba.

V: Minu hinnangul on olnud infomüra sees. Jaja... võiks ütelda ka seda, et sellist, et võib-olla, et on olnud tegemist sellise psühholoogilise... psühholoogilise poolega, et kui mingi asi on sisse harjunud või ütleme, et hästi tuttav vana, on alati parem kui tundmatu uus, sõltumata sellest, et seesama tundmatu uus võib aasta viie pärast olla see, mille nimel võivad kõik jälle asuda võitlusse, et seda säilitada. Uuendustega on

juba niimoodi, et see rikub, lõhub tuntud süsteeme, kus kõik teavad, kuidas, mismoodi jne. Toob midagi sellist tundmatut kaasa, niiet asjal on psühholoogiline pool. See on paratamatus.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Praktiliselt kõik muutused, mis praegu toimuvad, ongi seotud rektorivahetusega ja ja rektori poolt nõ lähedasema meeskonna ümberkujundamisega seotud. Muutuste, muutuste generaatoriks on olnud just siuke rektori poolt majja toodud uuendused.

K: Millisena näete SKA identiteeti? Kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: See on nüüd raske küsimus. Jätaks selle heameelega vahele (muigab).

K: Mis tuleb esimesena mõttesse?

V: Mõtleb Noh esimesena tuleb pähe, et ta on üpriski spetsiifiline kõrgkool (pikk paus). Noh veel võiks niimoodi võrdlusena ütelda, et ta on üks... Ma ütlen, et ainukene kõrgkool, kellel on tööandjatega niivõrd tihe side. Nii nagu meil on, ma ei tea ühtegi teist kõrgkooli. Lõpetajad praktiliselt saajaprotsendiliselt saavad tööle kohe. Nad ei pea tööd otsima, vaid teavad, kuhu nad tööle lähevad.

K: Aga Teie siin organisatsioonis? Kellena end tunnete?

V: Kuidas mina end siin tunnen? Ma ütleks nii, et ma tunnen ennast siin lihtsalt ühe kolleegina.

K: mhhmm, aga kas muudatused on mõjutanud seda identiteeti?

V: Lõhkunud ei ole, pigem on liitmised, mis siin toimunud praegu on, on sellest...tõenäoliselt on ta mõnedki meie kolleegid või mina on seotud selle töökohaga... heas mõttes ma mõtlen, mitte halvas. Sellist noh. No ikka on uhke ütelda niimoodi, et me oleme ainuke kool, kes valmistab ette politseile spetsialiste, ainuke, kes valmistab päästele spetsialiste. Me lihtsalt ei valmista spetsialiste ette, vaid me tegeleme nii palju, kui meil võimalusi on, ka nende alade teadusliku arenguga. Et... see nagu heas mõttes ühelt poolt tõstab nina, aga teiselt poolt paneb peale ka täiendavad kohustused, mis teevad ka raskemaks. Ei ole enam kedagi, kes võtaks ja parandaks. (paus)

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: (mõttepaus) Mis kommunikatsiooni poole pealt on kõige enam meelde jäänud? Kui ma ausalt ütlen siis ainuke, mis meelde on jäänud, on see, et teade, et ilmus teade, et nüüd on koolid liitunud.

K: Et see teade tuli lihtsalt järsku?

V: Jah, sellist kommunikatsiooni poolt... Ma enda suhtes ütlen, et see, et minuni nagu kommunikatsiooni pool küll rohkem midagi ei andnud. Lihtsalt üks selline rõõmus tõdemus oli. Aga muidugi eks noh ma kujutan ette, et tudengitel on kindlasti rohkem, nendele sai nagu, tähendab kogu see sõnumi, mis paisati meediasse oli suunatud tudengile. Võib-olla sellest ka, et töötajatele see polnud suunatud. Nende suunas kommunikatsioon ei töötanud. (Keegi astub sisse, paus). Me tudengitele hästi palju selgitasime ja reklaamisime just seda olukorda, mis saab olema peale liitumist, kuidas saab olema peale liitumist. Liitumise kohta info läks põhiliselt tudengitele ja no ka gümnasistidele, potentsiaalsetele tudengite kandidaatidele. Töötajatele nagu läbi meedia me ei suunanud. Seda, see pidi toimuma majasisesel kommunikatsioonil. Aga-aga, kuidas see toimis, ma ei oska öelda. Tähendab kõik teadsid küll, et liitumine toimub, aga kui täpselt... Arvan, et nõrgemalt oli informatsioon tuleviku suhtes koolidel. Ma mõtlen Väike-Maarjas ja Paikuselt. Nendel oli tõenäoliselt see teadmatust suurem. Nad ei olnud ka meie valdkonnas, meie haldusalas. Me ei saanudki sinna ise minna informatsiooni jagama, aga pärast olen kuulnud lihtsalt, et oli küsimusi, oli teadmatust.

K: Et nemad jäid nagu kõrvale?

V: Nemad jäid jah infost kõrvale. Meie töötajatel pidi olema rohkem käes. Siin nagu eriti selliseid probleeme ei ole.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Noo eeldatavasti pidi see levima rektoraadi liikmete kaudu. See osa, mis siis rektoraadis informatsiooni jagati. Siis pidi info liikuma ka kommunikatsioonitöötajate kaudu, aga kuna meil on see koht oli täitmata, seda täitis üldosakonna juhataja. Siis noh ei saa ütelda, et üldse ei liikunud. Seda ma kindlasti ei ütle, aga (ohkab) kui läbimõeldult ja kui efektiivselt, kui piisavalt... noh, no see on nüüd teine küsimus, seda ei oska mina hinnata.

K: Järgmine küsimus ongi selle valdkonna kohta. Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: Välja töötamise puhul on niimoodi, et väljatöötamist... juures on kommunikatsioon... oleme rääkinud majasisesest, maja väliskommunikatsiooni selles osas ei ole olnud. Majasisene kommunikatsioon- see on toiminud rohkem kui

konkreetselt nende väljatöötajate vahel personaalselt. See ei ole minu arust küll kõige õigem, aga nii see on olnud

K: Sellega on seotud ka järgmine küsimus. Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Vot see ongi nüüd niimoodi, et kuna see kommunikatsioon toimus individuaalselt, personaalselt, siis ma saan ütelda ainult selles osas, et need ideed ja mõtted, mis minuni jõudsid, nendest üpriski palju jõudsid ka muudatuste välja töötamisel arvestamisse, aga loomulikult selline personaalse kommunikatsiooni korral jõuab edasi siiski ümbertöödeldud informatsioon, see sisuliselt see, mida mina pidasin heaks ja õigeks- see jõudis edasi. Kindlasti on osa asju selliseid, mida paneme kohe kõrvale ja jajaa ja sa ei võta seda arutelule, kuigi seda grupis, kes lõpuks neid asju välja töötas, ütleme arutledes, oleks võinud see idee ka anda oma panuse. Vaat see personaalse kommunikatsiooni puhul on see persoon selleks filtri, kes vaatab, mis pääseb edasi, mis ei pääse edasi. Mitte ei ole selleks lihtsalt üks grupp, kes midagi välja töötab.

K: Selline üldisem küsimus. Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Ebapiisav. Ma loodan, et üldosakond ei saa teada, aga põhimõtteliselt ei ole see piisav.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid?

V: Puudub süsteemne lähenemine.

K: On teil ettepanekuid, kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: (paus) No üldine ettepanek on see, et kommunikatsiooni, tähendab... üldiselt tuleb kõike käsitleda süsteemina. Meie Sisekaitseakadeemia on üks suur süsteem, mis koosneb alasüsteemidest. Üheks selliseks alasüsteemiks on kommunikatsioon. Nagu ma ütlesin, minu arvates eee kommunikatsioon on ebapiisav, see tähendab, et kommunikatsioonisüsteem, noh siin on anda mul hinnangut. Ma ei ole saanud aega sellega väga tegeleda, et kas kommunikatsioonisüsteem ise ei ole toimiv või piisavalt hästi toimiv või kommunikatsioonisüsteem ei haaku teiste süsteemidega niimoodi, et kommunikatsioon liiguks, kui see on üks variant, siis seal on jällegi omad küsimused, et kas see kommunikatsioonisüsteem ei ole kunagi haakunud ta ongi olnud selline, et kommunikatsioon valitud nõ seltskonna vahel või tänu muutustele on muud süsteemid nii palju muutunud ja on jäetud tähelepanuta kommunikatsioonisüsteemi muutmine, et muutuste tõttu on lõhutud kommunikatsioonisüsteemi ja teiste süsteemide vahelisi sidemeid.

K: Mida te peate silmas teiste struktuuride all?

V: Mitte niivõrd struktuur kui tegemised (paus).

K: Sellega oleks intervjuu lõpul või kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

V: Ei oskagi nagu, kui hiljem tekib, siis võin veel öelda (muigab).

K: Aitäh!

Respondent 2 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: (Pikk mõttepaus) Ega väga ei ole. Noh selles mõttes, et nüüd koolide liitmised ju mind ei puuduta. Ütleme rektorivahetus ei ole sisulist poolt mõjutanud oluliselt, välja arvatud mõned sellised huvitavad ideed... jutumärkides huvitavad.

K: Aga kui vaatate kogu SKA seisukohast, siis on muutused kaasnenu?

V: Jaaa, ja, selles mõttes, et on noh... eesmärgid on nagu natuke teised või võib-olla isegi natuke palju teised...kas need on õiged või valed, seda noh ei oska hinnata.

K: Kas muudatuste eesmärgid on Teile üldiselt selged ja arusaadavad?

V: Ja, aga noh näiteks see Paikuse ja-jaa see Väike-Maarja liitmine ei ole ju tegelikult nagu selle rektori idee, et see protsess algas juba enne seda rektori vahetust. Et see ei ole rektorivahetusega üldse seotud. Selles mõttes peab need asjad nagu lahus vaatama. Ta realiseerus küll praegu, aga protsessid algasid varem. Mis ma siin vastama pean?

K: Et kas muutused on selged ja arusaadavad?

V: Jah, noh. Kõik on selge tähendab jaa, aga aga noh kas need põhjendused on nüüd õiged või valed- see on jälle see, et aeg näitab, et kas see näiteks läks nüüd odavamaks, kasvõi see politseiametnike koolitamine. Samamoodi need kompetentsipõhised õppekavad. Näiteks jällegi noh ei ole seotud selle rektori... politseis on ta küll see kompetentsipõhine õppekava. Ta ei ole seotud selle rektoriga, see protsess algas juba varem. Ja-jaa, kas see nüüd on õige, ja-jaa kuidas ikka neid magistriõppes neid kompetentsipõhiseid hindamisi näiteks arvestatakse ja kuidas ta üldse saab magistriõppesse minna, kui tal on konstaabli kompetents on viis, aga aineid seal taga ei ole. Need küsimused on kõik lahti veel. Väga raske jälle hinnata. Palju asju ju aeg näitab. Me võime siin öelda ja vaielda selle üle, kas see on õige või vale, aga tegelikult tuleb selgus ikka põhimõtteliselt sada aastat hiljem. Ei saagi öelda, et kümne aasta pärast.

K: Edasi siis, et kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Noh, parasjagu segadust kindlasti. Nagu ikka. Sellest ei pääse. Mitte nüüd ma ei ütleks, et seda oleks olnud liiga palju, sellist ümberkorralduste suurust arvestades. Sellises normaalses hulgas.

K: Aga nüüd seoses konkreetse asjaga- rektorivahetus. Kas sellega kaasnesid suuremad muutused? Mainisite enne, et töötajaskond vahetus...

V: Jah. Noh, esiteks, selline teaduspoole selline tõsine, kuidas öelda, esile tõstmine või või rõhutamine või selline asi. Et noh kui eelmise rektori ajal oli ikkagi põhirõhk oli pigem ikka sellel tasemeõppel, sellel rakenduskõrgharidusel ja võib-olla täiendkoolitusel ka, siis nüüd just seda teadust tahetakse ettepoole lükata. Nohh ette? Ma ei ütle, et ette, sest varem seda praktiliselt ei olnud. Seda nüüd rohkem ja rohkem ja edasi. Mõnes mõttes nagu tundub, et lihtsalt need eesmärgid on pisut ebareaalsed. Et noh näiteks siin nüüd räägitakse, et meil peab olema varsti rakenduskõrgharidusõppes vähemalt 3000 üliõpilast ja nii edasi. Kohati tundub, et need ei ole reaalsed eesmärgid, et see ei ole võimalik lihtsalt ja kas seda on vaja riigile, et siin koolis on 3000 üliõpilast. Samas kui põhjendus selle kohta tuli rektorilt, kes seda ütles aga põhjendus on see, et muidu see ei tasu ära, siis mul tekib küsimus, et kas ta mõeldab tasuvust ainult rahas või-või kellele see peab ära tasuma veel. Kas akadeemia eelarve peab sel juhul olema nagu nullis, et ta riigi toetust ei vaja. Ei noh ma, selles mõttes on ebaselge ja teiseks ma ei tea, kust saab 3000 üliõpilast nendele erialadele, mida siin õpetatakse.

K: Kui palju praegu on?

V: Noh tuhande ringis. Aga kolm korda tõsta seda ja noh ja kusjuures, et mingi uue hoonekompleksi rajamisel lähtuda sellest, et meil on 3000 üliõpilast, aga kui ei ole, mis me siis nende ruumidega peale hakkame? Et kas me siis mitte Ekspressi esikaanele ei saa selle hoone pildiga. Aga iseasi on see, et kui reaalne üldse on see, et mingit hoonet ehitama hakatakse on veel teine küsimus. Kas riigil on ikka seda raha kuskilt võtta või-või mis rahade eest seda tehakse, ma ei tea. (tõstab häält) No tähendab ee, mis selle rektoriga kaasnes- sellel rektoril on tohutult ideid. Ja-ja ta on selline tõsine ideegeneraator. Ja noh nagu selliste inimestega ikkagi ega nende ideed ei peagi olema väga reaalsed ja teostatavad. Et kui seal sajast üks on hea ja teostatav, siis on hästi tegelikult. Sest, et teine inimene ei paku ühtegi ideed välja. Tal on nagu selliseid visioone ja kõiki neid asju on kõvasti. Varem nagu oli üsna konkreetne ja maalähedane (muigab) ühesõnaga selline, et nagu ei kujutatud ette midagi, et elati

nagu reaalsuses. Nüüd nagu üritatakse midagi. Aaa ja sporti on nagu praegune rektor tõsiselt toetanud või-või nagu teatud mõttes tundub, et see on nagu eesmärk iseeneses juba sportlaste siia kooli toomine ja selle kaudu kooli promomine. Noh kasvõi, et seesama näide, et kogu Epee naiskond võeti siia terves koosseisus võeti siia õppima ja siis nüüd nii öelda nüüd nad võistlevad maailma tasemel Sisekaitseakadeemia spordiklubi nime all. Jaja noh väide muidugi sealjuures on see, et nad kõik tahavad sealjuures hirmsasti õppida ja seda eriala omandada, aga noh ma ei tea võib-olla see ongi nii. Aga eks need sportlased ole tihti mingis nimekirjas, et lõpuks mingi paberi saaksid. Võib-olla neist tulevad ka kunagi väga head maksuametnikud. Minu arvates, läksid nad finantsjuhtimist õppima. (mõttepaus) Aga mis muidugi jah suur muudatus, et siin olid kaks sellist hoonet, mis olid pooleldi ehitatud. Et nagu seinad olid püsti ja muud mitte midagi. Neid enam ei ole, et nagu nendest räägiti kogu aeg varem, aga selle rektori ajal niiet... ja noh see on nüüd see asi, mis ilmselt kohe on nüüd tema meeskonna teene, et teist enam ei ole. Lammutati maha lihtsalt, kuna neid oi olnud ka mingit põhjust lõpuni ehitada. Ja nendest kogu aeg räägiti jaja noh nad on koledad jne. K: Jätkan nüüd järgmise küsimusega, mis puudutab akadeemia identiteeti. Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! (paus)

K: Mis esimesena pähe torkab?

V: Ei torkagi kusjuures, täielik tühjus. (mõttepaus) No see näitab ilmselt seda, et seda, et mingit kindlat identiteeti lihtsalt ei ole või-ütleme nii, et mul on nagu see asi ka, et ma kunagi õppisin siin ja siis ma töötasin ka ühe rektori ajal ja siis teise rektori ajal. Võib-olla õppimise ajal oli mingi identiteet just selline „meie“ jne. Enam seda ma nii nagu ei tunne. Mingil määral see tekkis ka eelmise rektori ajal. Kindlasti ta ei tekkinud noh... Tegelikult ma tulin eelmise rektori ajal siia tööle, kui ta oli mingi mõned kuud vist töötanud. Selle tekkimisega kindlasti lähebki aega, et ei saagi võib-olla oodata, et see on nagu mingi tunne tekkinud aastaga. Samas seda identiteeti luuakse. Seesama akadeemia lipp, mis siin väljas on see rist nagu eks. See eelmine rektor, ma ei saa öelda, mis, aga tema arvates see ei sobinud akadeemia sümboliks. Niiet korjati kõik ära- lipud, vapid seina pealt, noh töötajatel põhimõtteliselt otseselt vist ei keelatud, sest ametlikult oli sümboolika vist olemas, aga seda ei kasutatud. Ametlike blankettide pealt korjati ära, igalt poolt korjati ära need kasutusest. See rektor on selle uuesti tagasi toonud jälle. Samas tegelikult üliõpilased kasutasid, üliõpilased kasutasid ikka, tegid oma lõpusõrmuseid ja märke ikka sellega. See võeti

nagu ära ilma, et midagi tagasi antaks. Käis töö nüüd uue mingi sümboolika loomiseks, aga see oli noh minu arvates allpoole selles mõttes igasugust arvestust. Et see ei olnud mitte kuidagi nagu selle vana asemel.

K: Rektorivahetusega on siis identiteet hakanud uuesti kujunema?

V: Mingil määral jah, et see see nagu niivõrd kuivõrd see üks märk või lipp nüüd identiteet on, aga ta on vähemalt ikka mingi osa sellest kindlasti. Ta on nagu võib-olla see märk, mis nagu seob, et see on nagu „meie“, et meie olemegi see, mis on selle taga. Või midagi sellist. Lipp on nüüd varas. (mõttepaus) Ilmselt midagi toimub, aga mis see identiteet on ja kuidas üliõpilased seda tunnevad.

K: Järgmine küsimus on siis, et millised sõnumid on seoses muudatustega kõige enam meelde jäänud?

V: (pikk mõttepaus) Kindlasti ütleme see teadus, sport, seda olen ma ka korra maininud (paus). Võib-olla märksõna politsei lihtsalt. (paus) Rohkem mul nagu ei... Selles mõttes, et ega keegi ei ole neid sõnumeid nagu niivõrd... Jajah no muidugi veel jah mingi tohutu laienemine, selline täiesti-täiesti see minu arvates kohati tundub, et see hakkab juba enesehävitamiseks minema juba et, et me nagu ei vaata, palju me üldse välja kanname üldse. Nagu eesmärk iseenesest on olla võimalikult suur. Et vahepeal tekkis tunne, et kas mõnda puukooli ei taheta siia tuua, see ka ju nime poolest kool.

K: Järgmine küsimus, et kas on ka olemas põhilised infokandjad, kelle või mille kaudu info levib?

V: Noh, ajaleht on meil. Nende numbritega saab tutvuda, aga mis seal on, ei tea. Ma ei ole nagu leidnud, et seal oleks nagu väga sellist infot, mida võib-olla tegelikult inimestel vaja on. Seal on jälle neid visioone, nägemusi, mingeid tulemusi. Ma ütlen, et seal noh laias laastus üks osa on see, kus räägitakse sellest, mis on olnud ja siis on mingid visioonid, sellised väga üldiseid või noh ei ole mingit konkreetset asja. Infokandjana inimesi no jah suitsutuba on selline kõige suurem infotuba. Sealt kuuleb ikka nagu ühtteist, kui seal käid. See on aga alati nii olnud, ükskõik, kus ma töötanud olen. Siuke mitteformaalne info kõige rohkem saab sealt... sest see on koht, kus sa lihtsalt paratamatult satud teistega kokku, erinevate osakondade struktuuriüksuste töötajad. Noh tihtipeale ikka räägitakse tööasju. Suitsetamine on kasulik. Ma olen seda kõikides kohtades, kus ma töötanud olen, tundnud, et noh, et kui inimesed kabinetis suitsetaksid, siis see ei toimiks, aga kui nad kõik käivad ühes kohas suitsetamas, siis on see see koht, kus inimesed saavad kokku ja kus neil on selles

mõttes nagu aega rääkida, mõtteid vahetada lihtsalt. Seal ei ole nüüd, kes on kes, seal pole vahet. See on nagu pubis, kus inimesed saavad kokku. (paus) Eks muidu antakse ka seda infot, aga sellist keskset infokandjat ma küll ei oska öelda, kes meil on. No tegelikult meil ei ole kommunikatsioonijuhti. Et noh see üldosakonnajuhataja pea seda tegema, aga aga nähes seda, mida kõike ta veel peab tegema, siis noh on ilmselge, et ta ei saagi seda funktsiooni täita.

K: Ja järgmine küsimus puudutab ka kommunikatsiooni, et kuidas kommunikatsioon toetab muudatuste välja töötamist ja ellu viimist?

V: Ma ei ole nende muudatuste juures olnud selles on asi, ma ei oska öelda. Seal on ilmselt olulisem see väliskommunikatsiooni osa, see asutusest välja kommunikatsioon. Koostööpartnerite ja noh Politseiameti ja Siseministeeriumiga ja kõige sellega. See kommunikatsioon käib minust küll täiesti mööda, et sellest ma ei tea mitte midagi.

K: Järgmiseks, kas töötajaid kaasatakse muutuste välja töötamise ja ellu viimisesse?

V: No, ma usun, et kaasatakse selles mõttes, et kui, kui, noh selge see, et kui muutused või muudatused on politsei poole peal, siis meie ju praktiliselt ei puutu nende muudatustega kujunemise protsessi üldse. Ja-ja me ei teegi mingeid reegleid. Ma usun küll, et kui neil olid mingid ideed, siis need ilmselt arutati siiski läbi. Ja ma noh vähemalt arvan nii ja mulle tundub, aa ma ei tea.

K: Kas peaks töötajaid kaasama?

V: No neile peab vähemalt mingi illusiooni sellest jätma, et nad on sellesse kaasatud, kuigi nad ei pruugi nendega kaasa minna. No see juba teine küsimus kas tegelikult peaks ja. See oleneb muidugi töötajast, sest ma ju usun, et see on mingil määral näha, kas see inimene tegelikult oleks nende muudatuste poolt või ilmselt mitte. Ja kindlasti inimesi, kes tahavad midagi muuta, on mõtet kaasata, sest et nendelt saab häid ideid. Ma arvan noh, et kindlasti peab. Iseasi on nüüd jah see, et kui inimene on võetud, kellelt ei tule ideesid või kes on muudatuste vastu, siis sa kaasad neid, aga nad hakkavad tegelikult pidurdama ja vastu töötama.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Ma peaks sinna nüüd nulli kirjutama. Sellist ametlikku sisekommunikatsiooni peale ajalehe ju ei ole ju tegelikult. Pluss on siis veel igasugused meililistid ja intranet muidugi. Aga ma arvan, et meil ei ole tegelikult sisekommunikatsiooni mingit strateegiat või sellist asja, mille järgi see toimuks, et mis sõnumeid me edastame pidevalt, noh sellist, noh sellist nõ propagandamasinat meil ei tööta, et meil on mingid

eesmärgid, me töötame selle nimel, et kõik usuksid midagi. See on peaaegu küll jah nagu üks Saksa riik, aga selles mõttes, et mingil määral peab sellega siiski tegelema, et inimesed nagu nende eesmärkide eest võitlema panna. Aga kui seda ei ole noh. Selles mõttes mina olen nagu pigemini nagu vanglasüsteemiga seotud ja noh seal on tegelikult sama mure, et see vanglasüsteem on justiitsministeeriumis nagu kõige viimane asi, millega tegeleda, et kohtud, on prokuratuur, aga ei ole valvureid nende jaoks, ei ole seda ega kommunikatsioonistrateegias ega mitte kuskil. Siis ongi see, et räägitakse, kui midagi juhtub. Aga midagi, et mingi positiivne sõnum ka kuskilt jookseks, seda ei ole. No mulle tundub, et meil on siin kohati nagu sama asi.

K: Kuidas te formuleeriksite siis kommunikatsiooni probleemid SKAs?

V: Noh strateegia, süsteem üldeldse selles mõttes, et no on... mingeid sõnumeid edastatakse, keegi käib siin või mingi konverents toimub, siis loomulikult juhtkonna koosolekul öeldakse, et see tuleb lehte panna, sellest teeme pressiteate. Aga tundub no, et ei ole nagu sellist üldist süsteemi üldeldse.

K: Miks see on nii?

V: No sellepärast, et meil ei ole inimest, kelle töö või kelle asi see oleks või noh kindlasti on ta paljude asi, aga samas ei ole inimest, kellel oleks see ajaressurss eelkõige sellega tegeleda või kelle ülesanne see otseselt oleks. Sest noh kindlasti vastutab selle eest rektor eksju, kui asutuse juht, aga samas ei ole kindlasti tema see inimene, kes sellega ise tegelema peaks.

K: Mis oleks teie parandusettepanekud sisekommunikatsiooni valdkonnas?

V: ilmselt ikkagi selline noh ma ei ütle, et ta pressiesindaja, aga selline kommunikatsioonijuht või selline inimene noh peaks olema tegelikult, kes edastab seda meie sõnumit pidevalt nii välja kui seespool.

K: Sellega oleks ka minu küsimused lõppenud. Või soovite ehk seoses intervjuu teemaga veel midagi lisada?

V: Ei mis ma ikka.

K: Ma tänan teid intervjuu eest!

Respondent 3 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Äääää, väga palju äääää, väga palju on mõjutanud. Selles mõttes, et on väga palju teravust kogu organisatsioonis väga väga palju. Otsuseid tehakse nii, et ei kooskõlastata asjaosalistega. Äää, ükskõik mingisuguse korra või käskkirja ettevalmistamine. Valmistab üks inimene majas noh antakse ühele inimesele, saadetakse X inimesele see ülesanne ette valmistada ja ta teeb selle ära ilma et see eelnõu kuskil kooskõlastamisel ringi käiks ja see tekitab väga palju küsimusi ja probleeme pärast. Kui see selline käskkiri või kord ära kinnitatakse, siis tihtilugu on niimoodi, et samal päeval jälle tühistatakse ja hakatakse otsast pihta tegema, kuna noh tehti juba kompetentse inimese poolt või-või jäeti arvestamata väga palju asjaolusid.

K: Aga kas muudatuste eesmärgid on üldiselt selged ja arusaadavad?

V: Selles asi ongi, et eesmärk ei ole arusaadav ehk siis ei ole näha ja arusaadav, milleks seda tehakse ja ei selgitata inimestele ka, mis on selle eesmärk ja siis ka, mis on selle tagajärjed.

K: Osaliselt juba vastate mu järgmisele küsimusele, et millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Noooo, informatsioon jah. Nagu ma ka ütlesin, et põhimõtete puudumine. Võib-olla nad on olemas, aga neid ei selgitata inimestele. Äää, ei jälgita üldse selles mõttes tööjaotust. On olemas inimestele kinnitatud tööülesanded, mida ta peab täitma, aga seda ei taheta jälgida või on mingi muu põhjus ehk siis antakse erinevaid ülesandeid erinevatele töötajatele, kelle kompetentsi see ei kuulu. Ja see inimene, kes sellega tegelema peaks, ei no ei tea praktiliselt midagi, teda lihtsalt ei informeerita üldse ehk siis selline natukese kaose tunne on siin peal. Tähendab see võib kostuda väga negatiivselt, aga paraku see on nii.

K: Nüüd konkreetsem muudatus on rektori vahetus. Millised muudatused on sellega seotud?

V: Noh tegelikult juba, juba nagu ma ütlesin, et see struktuur on muutunud. On väga palju uusi töötajaid tööle võetud, kelle funktsioon nagu ei ole arusaadav. Paljusid, paljusid asju dubleeritakse. Tuuakse, tuuakse mingisugune tasand vahele struktuuris. Ja siis keegi ei saa öelda, millega see inimene tegeleb jaja noh see inimene, kui ta isegi aru saab. Ja tihtilugu võetakse struktuuri inimesi tööle, niiet kooli ääää üksuse juht ei teagi seda. Selliseid asju on ka sinna juurde, et see tuleb välja siis, kui on enne

palgapäeva vaja esitada tööajaarvestuse paber, siis selgub, et seal tabelis peab veel üks inimene olema. Et juhtub ka selliseid asju.

K: Aga nüüd natuke teistsuguse teema juurde, nimelt identiteet. Et kirjeldage palun oma organisatsiooni mõne sõnaga ja kellena ja kuidas Teie end siin tunnete?

V: (Mõttepaus) Teate, see identiteet on muutunud peale seda, kui on need sisemised muudatused toimunud ja asi on nüüd ikka nii segane. No tegelikult ikkagi me püüdlasime sinna poole, et nagu meie.... nagu meie arengukavas on kirjas, et olla riigi avaliku teenistuse taimelava ehk siis kasvatada, koolitada tulevasi riigiametnikke ja politsei- ja päästeametnikke ja kohaliku omavalitsuse töötajaid, et olla riigis kõige kompetentsem koolitusasutus selles valdkonnas. See on nagu meie põhiline eesmärk, mis on ka meie visioonis ära kirjeldatud. (Mõttepaus) Aga nüüd on noh, et kuidagi hakkavad, et hakkab see õppeküsimus tahaplaanile jääma, et hakkavad igasugused muud asjad domineerima. Noh näiteks välissuhted (ohkab) sporditegevus, mis iseenesest ei ole paha muidugi. Aga mina arvan siiski, et enne tuleb õppetöö ära korraldada ja siis, siis tegeleda spordisaalide rajamisega ja kulutada sinna. Ja-ja, tähendab ma ütlen veelkord, et seda kõike tuleb teha, aga aga seal on oma teatud järjekord olemas. Põhieesmärk tuleb kõige enne täita ja siis tulevad kõrvaltegevused.

K: Aga millised sõnumid on seoses muudatustega kõige enam meelde jäänud?

V: (ohkab, muigab) Kui aus olla, siis iseloomustaks seda hästi „stress“. Stress, sest mul on siin alluvad kolleegid, kes on noh aastaid kümneid töötanud siin akadeemias. Jaja üks päev üks ütles jah, et mina ei taha enam homme tööle tulla. See on ikka paha märk. Et see on elus esimest korda selline tunne, et keegi ei taha tööle tulla. Niipalju segadust ja noh inimestele tekib noh stress juba sellest, et ei tea, mis toimub ja mis juhtub jaaa, kas ta üldse homme siin töötab jaaa noh kõik sellised sisemised pinged, mis ka tegelikult tulenevad sellest sisekommunikatsioonist või õieti selle puudumisest. (pikem paus)

K: Aga järgmisena kas on olemas konkreetsed infokandjad edastajad, kelle kaudu info levib?

V: No vanasti meil oli kommunikatsioonijuht ja uut siia leitud ei ole. Teda peaks praegu nagu põhimõtteliselt asendama üldosakonna juhataja. Noh eks tal ole ka töökoormus ole nii suur, et ega ta nii jõudumööda vaikselt teeb seda, aga noh vanasti oli nagu niimoodi, et kui mingigi asi siin majas toimus, siis kohe oli intranetis uudis üleval. Et juhtus see ja tehti seda jajaa. Nii edasi. See oli hea, isegi võib-olla liiga hea, seepärast, et vahest tüütas juba nagu ära, et noh jah käis siin üks välisõppejõud jah,

tegi meil loenguid või-või siis see õpperühm tegi seda või noh midagi sellist. Aga noh see selleks. Seda oli küll kuhjaga ja küllaga, aga tegelikult oli ta positiivne. Kõigil oli alati teada, mida tehakse ja kõik asjad olid avalikud. Kõik asjad, nii dokumendid kui ka igasugused protokollid ja koosolekute sisudest tehti ülevaated jne, aga praegu teatud käskkirju ei näidata isegi mulle.

K: Järgmine küsimus on ka osaliselt Teie poolt juba vastatud, et kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist ja ellu viimist?

V: Nohh, pigem on seganud või õieti selle puudumine on, on seda takistanud, et kaasa pole küll eriti aidanud. Ma ütleks siis niimoodi.

K: Kas aga töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Pigem vastupidi nagu ma siin eelpool ütlesin, et kui on mingisugune eelnõu ettevalmistamine, siis seda ei kooskõlastata ei küsita arvamust, ideid töötajatelt. Tehakse lihtsalt ära ja pannakse fakti ette. (paus)

K: Nüüd selline üldisem küsimus, et milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Noh jah, praktiliselt olematu.

K: Aga mis on kommunikatsiooni probleemid ja nende põhjused?

V: Nojah, nagu ma ütlesin, et info ei liigu. Ma ei tea, miks ta ei liigu. Ilmselt ei peeta seda oluliseks. Ja noh tihtilugu tuleneb see ka juhtimisstiilist. Ta (rektor- L.L.) ei informeerigi meid, ta teeb ise ära. Ja noh on kindlasti on ka see oluline, et puudub see inimene, kes tegeleb kommunikatsiooni küsimustega. Vanasti meil ka teda ei olnud. Tähendab oli, aga aga nüüd, kui me temast ilma oleme, tunneme tegelikult, milline puudus sellisest inimesest on, et nii majasisene kommunikatsioon kui väljapoole. mõlemad on tegelikult koordineerimata. Kaks põhjust jah, et juhtimisstiil ja teine on see, et puudub nagu inimene, kes selle eest vastutab ja kes seda asja ka eest veab.

K: Kas teil oleks ka ettepanekuid, kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Tähendab... (paus) Tulen siin juhtimisstiili juurde tagasi. Vanasti oli meil nõu rektoraadi koosseis. Sinna kuulusid teatud allüksuste juhid ja rektoraadis tegelikult jagati informatsiooni, mis on ja mis tuleb ja siis üritused sündmused jne. Ning räägiti ka kõik tööasjad seal selgeks. Praegu on nii, et rektoraadis toimub praktiliselt monoloog. Monoloog... ja ka no vahest antakse informatsiooni. See on ka tavaliselt selline, et see prorektor käis seal riigis ja seal riigis jajaa kohtus seal selle kõrgkooli inimesega jne. No see on muidugi selline informatsioon, mis on vajalik, aga siin pole vist enam sisekommunikatsiooni jaoks oluline. Aga pigem muud asjad, aga noh näide, et maksti meil inimestele toetust, kel lapsed läksid kooli. Eee, noh võeti vastu otsus,

aga kus ei tea, et ei maksta see aasta. Aga paljud inimesed, kellel ei ole suur palk ja olid arvestanud sellega, et laps läheb kooli ja saab vist oli 1000 krooni toetust akadeemia poolt, aga seda informatsiooni ei edastatud inimestele. Ja siis küsiti rektoraadis, kus oleks õige koht sellest rääkimiseks, aga sellest ei räägitud. Lühidalt öeldi, et see aasta ei tule. Siis küsiti, miks ei informeerita, kui inimesed ootavad ja on arvestanud sellega. Jajahh, sealt ei tulnud muidugi vastust. Lihtsalt ei peetud vajalikuks. See on ka muude asjadega nii, et tehakse igasuguseid käskkirju, mis jõustuvad tagasiulatuvalt. Näiteks inimestele enam ei kompenseerita isikliku mobiiltelefoni kasutamist. Tuli käskkiri lõpetada ära kompensatsioon, tagasiulatuvalt. Inimesed on juba kõned teinud, on juba akadeemia asju ajanud sellega. Põhjendust ja selgitust ei ole asjal. Et siis tehakse otsuseid, aga ei ole põhjendusi, tagasisidet ja selgitust.

K: Sellega oleks minu küsimused lõppenud, aga võib-olla sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

V: No vaat see on jälle see kommunikatsioonijuhki küsimus, et tegelikult noh meil on ka tehtud neid uuringuid personaliküsitlusi. Personaliosakond on teinud ja jaa sealt tuli üks aasta välja see, et meil on nagu kaks maja, üks on õppehoone, teine nagu see admin. hoone, et A-maja ja B-maja ja siis on tegelikult tihtilugu puudus infost, et mida teeb A-maja ja mida teeb B-maja. Selles mõttes, et noh hüva, seal B-majas on, õpetavad üliõpilasi, teevad oma õppetööd, vahest käib keegi siin, vahest mõnda õppjõudu ei näe mitu kuud, noh selles mõttes, et kuna ta on teises majas. Ja sama lugu on, et nemad ei tea, mis meie siin teeme. Ja kommunikatsioonijuht hakkas seda asja tegelikult lahendama selles mõttes, et hakkas infot jagama jne, kuni selleni välja, et me ikkagi mõtlesime... tegime siin arhitektuurikonkursi, et kuidas võiks olla akadeemia arhitektuurne perspektiivne selline lahendus, et kuidas võiks olla selline omaette paigutus jaja just see, kus seal töötajad on jne. Ja juba seal nägime ette, et administratiivpool ja õppepool peaksid olema ühes hoones, ühes koridoris isegi, et ei oleks seda eraldatust. See aitab nagu kokku sulada. Ja hakkasime juba selle peale mõtlema, aga noh ega praegustes hoonetes küll ei tea, mis kõrval toimub. Nii palju, kui peab seal käima, selles mõttes, aga niimoodi sisulise poole pealt mingeid lepinguid tehakse seal ja mingite hollandlastega jne.

K: Aga töö seisukohast oleks oluline?

V: No jah, kuni selleni välja, et isegi... noh lihtne näide, see on jälle see tööülesannete jagamine, kes millega tegeleb. Noh, minul on kogu see halduspool ja ja noh tegelen

ma ka igasuguste hangete nii mööbli kui igasuguste seadmete, arvutitega noh tahes mida. Kummaline on see, et õppepool hankis ühiselamutesse voodid. No, selge see, et uusi oli vaja. Ja siis tegeles sellega õppeprorektor, kes hankis voodid. Ilma et meie halduspoolega keegi oleks rääkinud, et oleks keegi ühiselamujuhatajaga rääkinud, et milline see voodi olema peaks, sest meil on pikaajaline kogemus, milline voodi peab vastu, milline mitte. No ja kust saab odavalt ja häid. Noh ja hangiti siis ära mingid voodid. Meie saime sellest alles siis teada, kui voodid seisid ukse ees. Vot sellised kummalised asjad, mis puudutavad töö asja. (paus) Noh tundub üsna sellise kurtmisena see asi, aga noh, noh ma veelkord ütlen, et suhteliselt rahulikud inimesed... inimesed on ka juba närvilised. Stress on ikka, mis mõjub. Ma pean selle küsimusega niikuinii töökeskkonna inspeksiooni poole pöörduma, kuidas, et noh neil on kindlasti kogemusi olnud, et noh kuidas aidata. Seda olukorda kuidagi selgitada, paremaks teha. Et noh, te küsisite seda kokkuvõtvat asja, ma küll ütlesin stress, aga võib-olla oleks veelgi iseloomustavam öelda, on sõna: „Ma ei tea.“ Et kui mingi küsimus tekib, miks see nii on ja kes selle küsimusega tegeleb, siis võib vastata: Ma ei tea, mine küsi rektori käest.

V: Selge, suur-suur aitäh, intervjuu eest!

Respondent 4 (juhataja- õppejõud)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: (mõtleb) Tähendab, mina olen töötanud viis aastat ja viis aastat on kogu aeg toimunud muudatused. Sellepärast on akadeemia üks nagu kogu Eesti haridus, muudatuste küüsis, keerises. Ja praegusel momendil on nagu minu jaoks raske see, et muudatused ei ole teadvustatud töötajatele. Et muudatusi tehakse, aga muudatuste eesmärk ja nende sisseviimise tegevuskava. Et see on nagu, et selle kohta nagu puudub täpsem informatsioon.

K: Järgmine küsimus on osaliselt teil juba jutus mainitud, et kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Tähendab et noh iseenesest, kui sa loed nüüd ajakirjandust jaja suhtled niimoodi kaastöötajatega jah loomulikult eee haritud inimesena saad aru, mis toimub (muigab). Aga otseselt selgitatud, et vot me läheme nüüd selles suunas ja et ütleme niimoodi, et mina näiteks näen, et tullakse ja teadustatakse töötajatele, näiteks, et on selline

vestlus, et nüüd läheme sinnapoole ja vaat et sellised suunad on ja et see võtab aega ja nagu muudatusi sisse viiakse, et aeglaselt, samm-sammult. (paus) Ma arvan... noh, et see on lihtsalt minu avamus, et sellest oleks nagu ilmselt kasu natuke. Aga üldplaanis on loomulikult arusaadav, mis toimub, et on koolide ühinemine ja et on kogu Eesti sisekaitse on Sisekaitseakadeemias koos ja et koolitame tulevasi riigiametnikke. Selles mõttes on vast hästi...eee Et eelmise juhtkonna arengukava, mis oli. Et see tegelikult on mingis osas praegu jätkuvalt käigus ja need suunad, mis seal olid lähivad ka praegu edasi ja see, mis nüüd uus koostatakse, noh see on ka. Praegu tehakse seda riskide hindamist ja hakatakse uut arengukava koostama ja eks selle käigus ole näha kuivõrd ja kui palju kaasatakse töötajaskonda sinna ja. (paus)

K: Järgmine küsimus on, et kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: No ümberkorraldustega ongi minu jaoks vast kõige suurem probleem on see, et on nagu eee, et seesama, et informatsioon levib võib-olla natukene, natukene vähe. Näiteks inimesed harjuvad kõige sellega, mis on juba olemas, eks ole. Kui seal olid mingid päevauudised kogu aeg käes ja et oli ütleme, et näiteks see, et meil oli kommunikatsioonijuht, mis keda nüüd vahepeal ei olnud. Ütleme nüüd näiteks, et Innar (kolmanda kursuse halduskorralduse tudeng, kes töötab üldosakonnas- L.L.) tuli. Kui ta võtab seda asja väga tõsiselt, siis ilmselt paraneb oluliselt informatsioonivahendus. Just mõtlesin päevakajalistest töödest ja tegemistest, sest kõik teevad ju midagi. See on minu jaoks nagu üks probleem. Teine asi on see, et on, et on aasta aega on ikkagi möödas sellest, kui toimus juhtkonna vahetus, et on, et terve selline terve aasta tööplaan, terve aasta töö. Et nagu... nagu sellises suures asutuses on vaja konkreetseid asju, et ütleme näiteks, millest lähtuda, kui on suured struktuuriüksused eee on nagu oma plaanidega, siis peavad olema ka väga selged asutuseplaanid. Jah, üldplaanid, et et võib-olla, ütleme niimoodi, et üldplaanis on arusaadav kuhu minnakse, mida tehakse, aga konkreetset see, et oleks nüüd niimoodi, et on Sisekaitseakadeemia prioriteedid aastaks 2004. See, see, see... Vaat sellist asja, see oleks kindlasti üks asi, mis ma arvan, oleks pidanud olema. Ja samamoodi aastaks 2005. Praegu on aasta lõpp ja öeldakse küll, et jõulud ei ole see õige aeg plaanide tegemiseks järgmiseks aastaks, aga haridusasutuses, nagu meie praegu oleme, algab õppetöö peale augustis, kus me valmistame ette õppekavasid ja planeerime oma tööd, koostame tunniplaane ja siis läheb asi käima. Ja siis on järgmine, kus sa saad seda

teha on detsember, kus üliõpilastel on õppetöövaba aeg ja siis õppejõud mõtlevad edasi, mida teha jaanuarist.

K: Nüüd konkreetsem muutus on rektorivahetus

V: (ütleb vahele) Ja!

K: Et kas ja millised muutused kaasnesid sellega?

V: Jaa, sellepärast, et kui vahetub juhtkond, siis vahetub ju juhtimisstiil väga paljust ja kuna ma tegelesin organisatsiooni diagnostikaga. Ja olen iseenda jaoks põhjalikult seda kõike siin analüüsinud, siis ütleme nii, et juhtimisstiil ei muutunud, aga juhti... tähendab, et ütleme nii, et (ohkab) juhitakse endiselt tsentraliseeritult, nagu peab ühes suures asutuses olema, aga erinevad on nagu enne oli selline strateegiline juhtimine, millega meie olime ütleme kuna mina olen siin viis aastat olnud, see tähendab, et ma tean väga täpselt, mis oli siis ja mis on nüüd aasta aega, millest ma tunnen puudust, eks ole. Et inimene on küll nii, et nagu see bürokraatiline masinavärk on, et ma ei armasta seda bürokraatiat, aga ikkagi on mingid reeglid või asjad, mis toimivad jah. Aga siis kui vahetub juhtkond, siis paraku ju iga juhtkond kehtestab oma reeglid ja asjad, jahh. Ja, jaa siis, et m arvan, et kõigepealt ma oleksin lugenud 2003 aasta oktoober-november viidi läbi väga põhjalik SWOT analüüs meil akadeemias, väga põhjalik. Kusjuures ei saa öelda, et seal oleks väga palju plusse välja tulnud. Seal oli väga palju miinuseid ja kui nüüd tuleb uus juht, siis kunagi ei ole mõtet seda eitada, mis oli enne mind. Oleks lihtsalt korra lugenud ega temagi üksi, ükskõik kasvõi mõni nõunikest, loed läbi ja vaatad sealt, et jätad kõrvale, mis mind väga ei huvita, aga lähen sellega edasi, mis arvan, et seda organisatsiooni hoiaks koos. Et mis muidugi mis on, kui enne seda oli väga palju selliseid tegevusi, mis oli seda kujundati nagu organisatsiooni, püüti seda noorõppejõud, et ta tuleks ja leiaks tee akadeemiasse. Eee soodustati seda siin, et lõpetasid siin ja anti võimaluse edasi õppima minna. Ja siis et inimene tuleb siiasamasse akadeemiasse tagasi tööle. Siis nüüd paraku on see variant, et on eee kraadi kaotamine üks asi. See tähendab, et sul tuleb, peab olema tegelikult eee (ohkab) kogemus, raha, sul peab olema aega. Noh, et on see koht. Noh, siis olid ühisüritused, mis on tegelikult traditsioonid, mis organisatsiooni kultuuri kindlustavad ja hoiavad organisatsiooni koos. Et on miinimumi peale läinud. Mis siis veel? Ja siis on nagu see, et on suur pluss, mis on juurde tulnud, et meid on teadvustatud maailmale suurele. Et see koostöö, seesama et uus rektor tuli sõnaga koostöö. Et see, mis on nagu koostöö väljapoole, just need välispartnerid eee koostööpartnerid, absoluutselt kõik, selles mõttes, et akadeemia kui õppeasutuse promomine niimoodi

väljapool maja. Ja siis vot see teadusõppe...teadusarendustöö on nagu teine suund, mis on nagu hästi tugevalt sees.

K: Edasi akadeemia identiteedist. Palun kirjeldage organisatsiooni mõne sõnaga ja kuidas ja kellena Te end siin tunnete?

V: Vaat, siin ma jõuan jälle samamoodi tagasi, et, et mina tunnen end väga hästi, sellepärast et on (vastab telefonikõnele). Et meie struktuuriüksus on viie aastaga kokku kasvanud ja me võime nimetada ennast mingil määral õppivaks organisatsiooniks, väikeseks. Jaaa, tänu sellele, et et olen struktuuriüksuse juhataja ja kuna kogu meeskond on sinu seljataga. Noh nagu sa lähed, mingisuguse arvamusega välja, siis see ei ole sinu üksikarvamus, siis sa ei tunne ennast nagu väga ebakindlalt, sa tunned ennast üsna kindlalt. Aga ma kujutan ette, et kui vaadata üldist pilti, siis on nagu minu jaoks selline põhiline omadussõna on selline kaoilisus ja noh vaat paneme see turbulentne keskkond. Selles mõttes, et ja veel üks näiteks üks selline sõna, mis on prügikasti mudel eksle, kus kõik inimesed liiguvad, palju tarku inimesi liigub paljude tarkade mõtetega lahenduste tegijad kõik on siinsamas olemas, aga asjad ei jõua ühel hetkel enam õigel ajal kokku. Niisugune moment on minu jaoks.

K: Aga Sisekaitseakadeemia tervikuna, kes või mis ta on?

V: Eestis kohe päris kindlasti näiteks ma võin öelda. Alustame oma struktuuriüksusega. Me oleme mõelnud, et aastaks 2007 võiksime me olla Eesti riigiametnike keeleoskuse hindamise keskus. Selles mõttes, et testida nende keeleoskust, mitte niivõrd sellist üldist keeleoskust kuivõrd just seda erialase keele oskuse poolt. Ma arvan, et me akadeemia põhisuund on ka sinna, et seesama täiendõpe tasemeõpe, kõik need kokku, et. Et kui ta on lõpetanud Sisekaitseakadeemia, see tähendab, et kõik riigiametnikud, kes kusagil ühel hetkel tööl on, et nad kannaksid edasi just neid väärtusi, mis siit akadeemiast kaasa antakse. Aga selleks tulevad need väärtused kõigepealt niimoodi maha panna, et nad hakkaksid kandma... üliõpilased neid väärtusi. Et tegelikult oli aasta tagasi, poolteist... Ma olin ise ka selles komisjonis ee, kus me töötasime välja Sisekaitseakadeemia, enam ei ole enne olid, olid akadeemia põhiväärtused (otsib laualt paberilehe). Siin on välja töötatud sellised punktid (ulatab paberilehe akadeemia põhiväärtustega). Aga põhimõtteliselt on niimoodi, et kõik see, mis on paberil, ei pruugi olla veel reaalses elus jaaa. Ütleme näiteks ee, et esimene asi, mis panime kirja (telefon heliseb), et ma olen nõus sellega, et olen aus ja õiglane. Et esimene lause sealt, et ole aus ja õiglane, et millega ma tagan teile kui üliõpilasele aususe. Selles mõttes need on need kohad,

kus eee (ohkab ja mõtleb) noh ma ei saa öelda, et need iga päev korrata teile, et olge ausad, olge ausad. Ja te oletegi siis ausad, on ju niimoodi. See on nagu, et tuleks leida need kohad, läbi mille mismoodi, minu jaoks on ainult läbi, noh läbi inimese, mitte see, et ma loen teile need kümme väärtushinnangut ja põhiväärtust ette ja siis teie kirjutate sinna alla ja mina arvan, et te nagu oletegi siis nagu selline.

K: Millised sõnumid on aga seoses muudatustega kõige enam meelde jäänud?

V: Millised sõnumid? (mõtleb) minu jaoks võib-olla see, et järjekordselt on nagu kinnitust leidnud see mõte, et ellu jäävad ainult need, kes on valmis kaasa minema sellega, mis toimub ümberringi. Selles mõttes, et hindame olukorda selles, et, mis on, mis olukord kaasa sulle toob, et sul ei ole mõtet paigal sammuda, kui sa näed, et sinu mmm selline, ütleme, et eestlase jonn, et oled kinni mingisuguses vanas asjas, eks ole, et kas vanuseliselt või oma põhimõtetelt, et see ei vii tegelikult ju mitte kusagile, et on mitmed asjad nagu muudatused üle elatud. Et jah järjekordselt tõden seda, et on tore, kui inimene suudab muutuda. Mitte selles mõttes, et seal kus tuult, sinnapoole lehvib, et püüda nagu kindlaks jääda iseenda põhimõtetele, aga samal ajal kaasa minna sellega, mis toimub. (paus)

K: Selge! Edasi siis, et kas on ka sellised põhilised kommunikaatorid, kelle kaudu info levib?

V: Tähendab minu jaoks on praegu küll ainukene info noh ütleme selles mõttes, et see info, mis toimub ümberringi, on küll arvuti puht meili teel, mis tulevad need päevakajalised asjad, mis saadetakse- ajaleht, ajakiri, ütleme need erialased asjad, aga akadeemiasiseselt on küll praegu ainult internet jajaaa siis meili teel suhtlemine. Isikutest on nii, et me ütleme, et allume sellele teadus-ja arendusprorektorile, tähendab tema poolt on vajalik info, see tähendab mida ta peab vajalikuks edastada meile nendest juhtkonna koosolekutest ja asjadest. Just kirjutasin seda riskide analüüsi ja mõtlesin, et noh üheks asjaks, mida nagu ise tahaks, mis kindlasti parandaks oleks see, et uuesti tagasi saaks struktuuriüksuse juhatajana rektoraadi koosolekule, kasvõi vabakuulajana, et noh kasvõi sellist üld... minu jaoks on see ääretult oluline isegi ka sel juhul, kui mul pole enam seal mingit hääleõigust, et mul on mul on mingi taustinfo lihtsalt sellest, mida tehakse, kuhu poole liigutakse. Et noh mina näiteks enda jaoks pean kõige kurvemaks kohaks praegu seda, et teinekord, mitte seda et teinekord, mitte seda et ma ei tahaks või et meie siin ei tahaks teha või et et isegi mitte et ei oleks aega või midagi lihtsalt puudub, õigeaegne info selleks, et jõuda midagi põhjalikult teha.

K: Järgmine küsimus puudutab samuti kommunikatsiooni. Et kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: Kuidas ta on toetanud? (ohkab) Ta ongi toetanud, toetabki praegult ainult ikkagi see, et on... ühe asja, mida ma ei ole üldse veel märkinud, on see, et on akadeemia ajaleht. Akadeemia ajaleht on ka see koht, mille kaudu ikka levib, see tähendab mille kaudu edastatakse väga suurt informatsiooni ja see on nüüd ütleme otseselt ka ee rektori sõnumi tooja üliõpilaste ja töötajateni. Sest teine rektori sõnumi tooja on intraneti kodulehekülg, mida kohe kindlasti ee (ohkab), mis mida peab ka kindlasti märkima, aga vaat jah just nimelt selle, et kui te tahate selle koha pealt, et mis on just see miinus, on see, et otseselt ma saan aru, et suuline kommunikatsioon, see võtab kohutavalt aega, närvikulu, see on psühholoogiliselt raske, aga minu silmade läbi on see hädavajalik. Et sellest asjast tark inimene peabki üle saama, et ta peaks ära kuulama. Mul on selle kohta see lause, et see on kodeeritud palka. Tegelikult on nii. Tähendab, et minul on olnud 25 aasta jooksul päris palju ülemusi ja mul on, kellelt mida õppida ja ma olen austusega vaadanud inimesi, kes suudavad vaat see, et sa istud maha ja kuulad ära. Ega sa ei pea, keegi ei palu ju sul kohe reageerida, kuula lihtsalt ära. See ongi seesama taustinfo, et see on ka kommunikatsioon. See on kõige otsem tagasiside, mida sa saad, mida üks õpetaja saab siin, kui ma lähen tundi, ma olen nagu alasti kistud. (muigab, paus).

K: Järgmiseks, et kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Kindlasti, kui sa juhtud sellesse arutelu juurde jajaaa kindlasti on moodustatud ütleme, et on töögrupid, kes hakkab seal praegu siseriskide hindamist ju kui tehakse, siis on jagatud struktuuriüksustele ülesanded jajaa struktuuriüksuse juhatajad vastavalt sellele moodustavad töögrupid ja seda viiakse läbi et. (paus) Palgakorraldust tehakse, vähemalt küsiti arvamust, saatsime arvamuse. Kui on üks kord palgakorraldus valmis, eks me näeme, kui palju seda arvestatakse. Siis edasi on ametijuhendite koostamine, see tähendab tööjaotusraamatu tegemine on käsil. Eks arvamusi, kõike seda küsitakse jah eks aga, aga pärast on tulemus, töö valmis, on need sisekorraeeskirjad ja õppekorraldusasjad. Eks need ole kõik koos tehtud. Ikka kaasatakse, loomulikult. Aga noh tihti on, ma ütlen siia ühe sellise asja juurde, et on kui siin on nagu keeleõpetajatel erandolukord, et meil on hästi palju tunde. Ja õpetajatel on tõsiselt päevad läbi täis ja tihtipeale ei jää sul nagu aega süveneda väga põhjalikult et sa vaatad, saad nagu üldmulje.

K: Milline on aga sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Mina arvan, et see, et tähendab just nimelt see sisekommunikatsioon vajab tõsist tähelepanu. Tähendab kohe kõige suuremat tähelepanu. Et kommunikatsioon on vertikaalne, horisontaalne selles mõttes, et horisontaalis töötab ta veel nii kaua aega, kui on inimesi, kes üksteist tunnevad toetavad ja teavad. Akadeemia suureneb päev-päevalt. Järjest enam tuleb inimesi, keda ei tunne, kes keda võetakse tööle, keda sa lihtsalt ei tea. Aga inimene, kui sa teda ei tea, kui raske on võtta ja kirjutada kiri alguses. Noh see on jälle selline psühholoogiline küsimus. Võib-olla on see ühe kahe inimese probleem, aga et ikkagi tema jaoks on see probleem. Ja vertikaalne, et praegu on see kommunikatsioon rohkem ülevalt alla, et ootaks rohkem uuesti tagasi seda, kus olid need arenguestlused, mis kindlasti need viidi sisse. Aga nüüd nad on oma uudsuse kaotanud võib-olla. Ja ma ei tahakski öelda, et see on kohustuslikus korras, aga see on see võimalus, et ütleme näiteks, et mõni noor juht ei teagi, et on selline asi on ja et ta pole proovinudki. Ta ei tea, kas saab sellega midagi. Mulle näiteks meeldib see arenguestlus alt ülesse. Mingisugused teemad ja tagasiside. Just oli üks vahva mõte, millele me siin tulime, et kasvõi selline päevakajaline mingisugune info, et lihtsalt, et hommikul istun. Ütleme kui ma oleks juht, akadeemia juht onju. Et kirjutatan kirja ja saadan kõigile. Lihtsalt mingi tervitus või sõnum. Ma ei kujuta ette, mis nüüd täpselt, aga. See ei ole nüüd etteheide antud juhul meie juhile, vaid lihtsalt üldse. Ma ei tea, kui paljud teevad üldse sellist asja. See on... Inimesed ilmselt on pahviks võid sa lüüa, kui sa teed midagi niisugust, mida teine inimene ei oota, nagu noh... Need olekski ju tegelikult sellised asjad, mida saaks nagu kasutada (naerab). Sellised väga lihtsad.

K: Jutu sees on küll kõne all olnud, kuid millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Et eee. No vaat ongi see, et praegu on informatsioon rohkem ülevalt alla. Et võib-olla tahaks, et ta oleks rohkem ka alt ülesse, et see soodustaks ka seda protsessi, mis on praegu käimas, muutuste protsessi. Et oleks, et vähemalt arvestataks, mitte see, et sa pead selle järgi käituma, vaid et sa tead, mida mõeldakse, kuidas ollakse. Arvestad oma otsuste tegemisel ja-jaaa samamoodi säilitada see, mis on selles eee vertikaalses kommunikatsioonis, et on olemas jajaaa süvendada nagu näiteks kasvõi nüüd seesama nende koosolekute tõhusust ju, et koosolek ei ole ju lihtsalt mingi informatsiooni vahetamise koht. Et on istutakse maha, on eesmärk, lahendatakse. Et on ka sellises suures asutuses, et ei tohiks olla nagu et rutiinne asi, et inimesed saavad, et mingi kell ma pean sinna minema.

K: On teil ettepanekuid, kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Noh, on küll. Ongi seesama. Kõigepealt esimene asi, et kui on paika pandud akadeemia põhisuunad, eesmärgid, prioriteedid kasvõi järgmiseks aastaks. Need on need, mis tulevad lihtsalt laiali saata. Sellest, need on ainukesed asjad, millest lähtuvad struktuuriüksused. Nad teevad nende järgi oma plaanid, vaadatakse koos läbi need plaanid. Jagatakse informatsiooni üksteisega, et on mingisugused, mis on struktuuriüksuste vahelised, sellised, mis on nagu, mida tehakse koos, mida teeb igaüks eraldi. See antud momendil võib tekkida niimoodi, et kui iga struktuuriüksus midagi otsustab omaette, siis tähendab, et tekivad ju kaetud, katmata, dubleerivaid asju. Et noh sellist asja, et ära hoida, peavad olema asjaosalised ümber ühe laua, kord. Et see on nagu parim moodus. Mina nagu pakuksin välja seda, et kui tekib ükskõik, missugune probleem, siis haarata selle probleemi lahendamiseks, pealegi öeldakse, et see on aegavõttev asi, et kriisilukorras pole see just kõige parem lahendus, aga hetkeks inimesed ümber laua, et kaoks ära see võimalus, et mina ütlesin nii ja tema tegi nii. Korraks kõik ümber laua, räägitakse kõik asjad sirgeks. Pannakse, fikseeritakse kirjalikult ära, selles mõttes fikseeritakse, kes mida otsustas, kes mida lubas teha või midagi. Ja sealt minnakse edasi. Et ma ei ütle, et on kerge kommunikatsiooni korraldada suures asutuses, aga ilmselt need, kes on võtnud nõuks sellega tegelda, teavad seda paremini, kuidas seda paremini organiseerida. Et mina võin seda lihtsalt kõrvalt vaadata ja nõu kõrvalt nõu anda on ikka kergem, ükskõik kuidas, mis alal, kui ise seda teha. (naerab). Et ma eksin vastu oma reegleid, et ma ütlen alati, et kõik oskavad hästi õpetada peale õpetajate. Et nüüd ma püüan siin mingit teooriat luua, et kuidas kommunikatsiooni parandada, aga jah. Tähendab, et nad on lihtsalt, et ma olen lihtsalt viimasel ajal selle peale mõelnud. Vot see on see, et ma olen tõsiselt mõelnud selle peale. Et on oluline mitte see, et kogu aeg istuda ja kuulata. Et koosolekud ja päevakajalised sündmused, konkreetsus. Lihtsalt konkreetsus, et ära hoida kõik see, mis infomüra, mis tekib sinna ümber. Jajaa noh nagu igas asutuses, on ka meil olemas grupid, kes omavahel rohkem kom... noh liiguvad ja info liigub ühes kohas rohkem. Oluline on ka iseendal, et sa ei istu oma kabinetis, vaid sa käid ringi ja suhtled. Ja siin ei ole mõnikord mitte kedagi süüdistada peale iseenda. Et kui sa paned ukse kinni... Kui te majas olete ringi käinud, siis meil on ju iga struktuuriüksus oma tiivas ära jaotatud. Ja on ukсед kinni ja lahti. Ma ise olen seda märganud. Et kui lähete galerii pealt, siis on ukсед kinni. Siis seal A-korpuses on ka ukсед kinni, seal peavadki olema. Seal pole ilmselt muidu võimalik

töötada. Kui lähete struktuuriüksustesse ja uks on kinni, siis see on sellepärast, et on jahe. Aga kabinetide uksed on kõik lahti. Sellele pole küll mõtet suurt tähendust anda, aga ta on ikka mingi märk.

K: Minu küsimused on esitatud, kui te rohkem midagi lisada ei soovi.

V: Ei tea praegu rohkem järsku.

V: Aitäh!

Respondent 5 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Te mõtlete akadeemia seisukohast?

K: Jah ja ka teie enda seisukohast.

V: Mmmm, just kommunikatsiooni seisukohast?

K: Üldiselt töö sisuline pool.

V: Sisulist poolt. Põhimõtteliselt muutused on selliseid arenguid indutseerinud väga palju. Ja on väga palju edasiminekuid olnud. Aga nagu kõigi muutustega, on ka olnud sellist segadust, on ka olnud sellist infoprobleemi. Et ei ole alati kõik asjad õigel ajal kohale jõudnud. Mistõttu... muutuste juures on oluline, et inimesed saaksid aru, miks see toimub, siis nad lähevad sellega kaasa. Kuna see pole alati õigeaegne olnud, siis tuleb inimestest alati aru saada, mis segadust suurendab.

K: Te osaliselt ka ennetate minu järgmist küsimust, et kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Alati nad ei ole seda, sugugi mitte alati.

K: Aga kas ja millised probleemid on kaasnenum ümberkorraldustega?

V: Mmm... (mõtleb) Osad, ütleme siin nii funktsioonide osas kui ka ütleme siin mõningate kompensatsioonide osas. Noh, mis puudutavad siin töölase autode kasutamist ja selliseid asju. Et siin on olnud sellist segadust, et inimesed pole aru saanud, kuidas see käib ja ja asjad on kohati ka venima jäänud, aga noh positiivse poole pealt tundub jällegi, et nad leiavad lõpuks ikkagi oma lahenduse. Et lihtne on alati kritiseerida, hoopis raskem on nagu tervet seda süsteemi haarata ja siis need ära teha. Et kui nüüd akadeemia seisukohast võtta. No kolledži seisukohast on nüüd probleemid võib-olla väiksemad, kuna on siis kolledž ise väiksem. Aga eks siin on ka selliseid ka infoprobleeme kohati olnud. On nagu öeldud, et kõik asjad pole nagu alati

õigel ajal kohale jõudnud, info poole pealt, mis noh nagu osaliselt on olnud ka kolledži juhi probleem, osaliselt ka see probleem, et see lihtsalt ei ole ka kolledžisse jõudnud need infoliikumised. Just mis on siin struktuurimuudatusi näiteks siin puudutanud ja. Nojah sellised muudatused.

K: Konkreetsem muudatus oli aasta tagasi rektori vahetus. Kas ja millised muutused on kaasnenud sellega?

V: Kolledži seisukohast üks suurem muudatus on kolledži nõukogude moodustamine. Eee, kuhu kuulub siis tööandjate 50 pluss üks häälest, 50% pluss üks häälest. Siis sellega seoses on kolledžitele noh sellist iseseisvust või vastutust ka juurde tulnud, mingil määral. Mis ka kolledži seisukohast on meie jaoks muutus- me avasime kaugõppe vormi. Jajaa planeerime nüüd siin õppetoole juurde teha järgmisel aastal siis kuni kaks õppetooli ja siis plaanime ka uue eriala avamist. See on selline planeeritav muutus. Mis oli veel muutus, et meil oli enne maksu ja tolli õppetool eraldi. Need nüüd liideti. Et selles suhtes on nagu struktuurimuudatus toimunud.

K: Edasi akadeemia identiteedist. See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: No vaadates seda viimast aastat, siis ma kirjeldaks teda sõnaga kiiresti arenev. Ja kiiresti muutuv. See on võib-olla kõige parem iseloomustus. Aga-aga selles mõttes, et positiivselt arenev, minu arvates. Ja minu, minu ametikoht on struktuuriüksuse juht ja sellena ma siin ennast ka tunnen.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: (pikk mõttepaus) Ma ei oskagi midagi nii väga eredalt välja tuua. Kui siin need muudatused hakkasid aasta alguses, siis eee oli siin nõ juhtgrupp, kes muudatusi otsustas, kuhu kuulusid siis praegused rektoraadi liikmed valdavalt. Noh sinna läksid struktuuriüksuste ja kolledžite juhid, rektor jajaa nõunikud ja prorektorid. See oli võib-olla kommunikatsiooni seisukohast selline positiivne. Ta oli küll ajutine grupp, aga positiivne. Tema istungid toimusid suht tihti ja tänu sellele ka info levis. Praegult on selline tekkinud rutiin sisse, et toimuvad iganädalased juhtkonna koosolekud. Ja toimuvad ka õppepoole koosolekud, mis olid ka vanasti, nagu sisulist muutust ei ole. Kolledži seisukohast on meil nagu sisse viidud nüüd natuke üle poole aasta vist, et meil on ka endal iga nädal koosolekud, kus siis see, mis räägitakse juhtkonnas rektoraadis, et ta jõuab ka alla ja kus saame ka oma jooksvad probleemid lahti

räägitud. Ja aeg-ajalt on meil siis ka õppejõudude koosolekud. Nendega on nii, et nad ei pea alati majas olema. Nad peavad siis majas olema õppetöö läbiviimise ajal ja konsultatsioonide ajal.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Kanaleid või persoone?

K: Mõlemad

V: Sellist üldadministratiivinfot edastab üldosakond. Rektori sekretär, akadeemia sekretär, üldosakonna sekretär. Ja valdav levimine on siis maili teel, vähem on ta telefoni teel leviv, kui on sellised nagu kiired probleemid, siis on isiklikud kontaktid, helistatakse ja öeldakse, et tule siia ja räägime läbi. Noh siin kolledžis on ka niimoodi, et maili teel saab nagu infot edastatud, mis on tulnud, aga mis on aga kolledžisisene suhtlus on meil ikka valdavalt isiklikul tasandil. Üle koridori astuda. Akadeemia raames on dokumentide raames või mingil sellisel moel asjad või mis on memo vormis, siis on ta meili teel. Kui on sellist nagu lihtsalt sellist mingit, et mingi õppejõuga on probleem või ettepanek õppetöö korralduse osas või. Et siis on, vähemalt mina olen küll praktiseerinud küll sellist isiklikul tasandil, et lähed jalutad läbi ja võtad teisel direktoril nõobist kinni ja ütled, et kuule räägime, mis me sellega nüüd teeme.

K: Nüüd selline küsimus, et kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: (mõttepaus). Noh nagu ma ütlesin, siin on teda pigem nagu miinuspoole pealt välja toodud. Et ta ei ole alati õigeaegselt kohale jõudnud. Aga kindlasti nendes kohtades, kus ta on õigeaegne olnud, on tast ka kasu olnud. Et siin seesama juhtgrupp on positiivseks näiteks samaaegselt. Ja noh siin kolledžisiselt ma saan võib-olla positiivse näitena välja tuua seda, et nagu need probleemid, mis olid, suve lõpus sai vist neid arutatud, just neid infoliikumise probleeme. Et tundub, et neid on vähemaks jäänud.

K: Seda siis kolledžisiselt?

V: Jah, kolledži lõikes. Et selles suhtes mulle nagu tundub. Nii palju kui ma siin olen oma töötajatega rääkinud. Et see probleem on nagu positiivsema lahenduse leidnud. Kindlasti on muidugi arenguruumi.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Jah, kindlasti selles mõttes. Et akadeemia tasandil küsitakse nagu rohkem juhtide arvamusi, kes siis peavad ise oma töötajatega suhtlema. Aga kolledžisiselt kindlasti. Selles suhtes, et see on nagu üks kollektiiv jajaan me oleme püüdnud seda tunnet pigem süvendada. Lähtuda põhimõttest, et juht ei pea tegema otsuseid, vaid hoolitsema selle eest, et neid otsuseid tehtaks niiõelda. Et seda nii palju kui saab delegeerida ja kaasata.

K: Aga kuidas te iseloomustaksite milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: No ma ütleks, et ta on sellisel keskmisel tasandil. Arvestades, et ta on noh Eesti mõistes suhteliselt suur organisatsioon, jajaan kui arvestada siia sisse ka üliõpilased ja kogu akadeemia liikmeskond, siis eeee ütleme nii, et see info liigub ja üldjuhul ta jõuab ka kohale, aga aga see info operatiivsus jätab kohati soovida. Et, et etteheide nii endale kui ka teistele. Ma ei pese ennast sellest süüst sugugi puhtaks. Et lihtsalt tööd on nii palju ja teinekord jäävad asjad lihtsalt seisma. Jaja võib-olla ei oska ka alati hinnata nagu sündmuste olulisust. Et sündmused on arenemise käigus ja mõtled, et sa edastad, kui nad on välja arenenud, aga näiteks üliõpilased tulevad ja küsivad, et miks me ei tea, et mis siin toimub.

K: Ka järgmine küsimus on teil juba osaliselt vastatud, et millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Eee, mis siin on probleemidena välja toodud, et referendid ei ole üliõpilaste arvates alati infot edastanud operatiivselt. Noh siin võib-olla kaitseks neid selles suhtes, et kui tõesti vahel on inimene ära olnud, kes on haige olnud või vaba. Oleme nüüd kokku leppinud, et jätaks avutiparooli- saaks infole ligi. Siis mailid ei tule õigeaegselt. Tundub, et see on paranenud. Pole ühtset strateegiat. Juhtkonna tasandi otsused on nii, et vahel ka kolledži juht pole neid teadnud. On juttu, et midagi toimub ja siis järsku on toimunud. See tekitab ebakindlust.

K: Kuidas saaks aga kommunikatsiooni SKAs parandada teie arvates?

V: Toimuvad regulaarsed koosolekud. Kolledžisisese viseerimise, mis lähevad välja, referendi, õppetooli juhataja, konkreetse õppejõu, kolledži direktori poolt. Saadakse ollakse teadlik muudatustest. Akadeemiasiseselt on kirja koostaja jurist.

K: Sellega oleks kõik. Võib-olla soovite veel midagi lisada?

V: Mis on oluline, et nii üliõpilased kui töötajad tuleksid räägiks probleemidest kohe, mitte mitu kuud hiljem kui probleemid kuhjuvad. On eelnevast töökohast kogemus, et sisekommunikatsioon toimis nagu hobikorras, see tähendab juht suhtles.

K: Aitäh küsimustele vastamast!

Respondent 6 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge nii teie enda töö seisukohast kui ka üldiselt?

V: Muutused siis see, et rektor on vahetunud, koolide ühinemised? Millised muutused?

K: Just kõik need toimuvad ümberkorraldused? Ka struktuur on ju muutunud.

V: No kõigepealt peab teadma, mida peetakse muutuste all silmas? Et organisatsioon on pidevas muutumises nii või naa. Iga organisatsioon on pidevas muutumises.

K: No aga akadeemias on suuremaid ja olulisi muutusi toimumas ja toimunud. Kogu haridusmaastikul. Koolide liitmised, rektori vahetus, struktuurimuutused jne

V: Koolide liitmised mind absoluutselt ei puuduta, sellepärast, et Halduskolledžis pole midagi liidetud ega meilt pole midagi ära võetud ja ei ole ka kavas midagi liita. Selles mõttes see protsess on noh meist mööda läinud. Ja selles osas ei saa ma midagi rääkida. Aga kuidas see küsimus oli?

K: Et kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge nii teie enda töö seisukohast kui ka üldiselt? Konkreetselt teie halduskolledžis siis mitte nagu te rääkisite.

V: Ei laastus mitte. Selles mõttes, et minu töö on täpselt see, mis ta enne oli, kui nüüd rektorivahetust mõtlete. Halduskolledžis on töö sama, struktuur sama. Selles mõttes ei ole muutunud. Et noh mida on, mis mõttes?

K: Seda küsingi ma teie käest, et kas teie jaoks on toimunud muudatusi, mis teile tundub? Et minu eesmärk on välja selgitada, mis teile esmalt sellega seostub? Ma ei esita eraldi punkte, et mis siin või siin muutus.

V: Et millised muutused tervikuna on meie organisatsioonis on minu arvates toimunud? Jah. No juhtimisstiil on kindlasti teistsuguseks muutunud, sest lihtsalt rektor on teistsugust tüüpi inimene. Väga erinev isiksus eelmisest rektorist. Mmmm... (paus) No organisatsioonikliima on võib-olla muutunud seoses sellega, sest et inimesed võtavad raskelt omaks muudatusi. Muutumine ja muudatuste läbiviimine ei ole tavaliselt kerge protsess organisatsioonile. Mmmm... Need võib-olla ongi kõige suuremad mõjud, mis on tunda.

K: Jah, aga kas toimuvate muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad? Nii teie jaoks kui ka üleüldiselt.

V: (pikk mõttepaus) Noooo, no siin ma tulen jälle kindlalt selle juurde tagasi, milliste muudatuste, millistest muudatustest me räägime, et noh see, et rektor vahetus, sellega

seoses toimusid muutused. Ja see ei ole eesmärk omaette, et rektor vahetus. See, et koole liidetakse, on kahtlemata konkreetne eesmärk, aga see halduskolledžit ei puuduta. Jaaa, noh ma, selles mõttes ei ole mul siin midagi kommenteerida. Nii palju kui kõrvalt vaadates tundub, et asjad toimivad, aga, aga ise ma selle protsessi sees ei ole.

K: Nüüd küsimus identiteedi kohta. Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete!

V: No organisatsioon tervikuna on ellu kutsutud selleks, et ... et pakkuda Eesti avalikule sektorile ehk siis avalikule teenistusele siis spetsialiste ja ametnikke. Või noh koolitada neid, piisavalt kompetentseid ja. Jajaaa heade erialaste oskustega, et see on see, milleks üldse organisatsioon on ellu kutsutud. Ma arvan, et organisatsioon ühiskonnas tervikuna on päris hea imidžiga. Eemalt vaadates, et selles mõttes, et seda organisatsiooni teatakse, seda väärtustatakse, väljastpoolt vaadates. Seestpoolt vaadates on kindlasti probleeme rohkem, sest noh lihtsalt seestpoolt olev inimene teab ja näeb probleeme rohkem, aga ma ei arva, et selle identiteediga mingi kriis oleks. Et ma arvan, et see on suhteliselt normaalses seisukorras. Ja mina ennast tunnen täiesti normaalselt siin organisatsioonis. Ei ole mingeid pretensioone ega identiteediküsimusi.

K: Millised sõnumid on aga seoses muutustega kõige enam meelde jäänud? Nii üldisemas plaanis jällegi.

V: No kindlasti liigub organisatsioon praegu kiiremas tempos ja kiiremate arengute poole, kui ta liikus siin mõni aeg tagasi, et ... eee noh võib-olla ongi see enese organisatsiooni teadvustamine ühiskonnale. Meie laiem meediakajastus, parem suhtekorraldus, palju rohkem kontakte kui varem seda oli. Väga palju väliskülalisi käib meil. Väliskoostöö on hoogustunud, noh kõik nagu, kõik kõik kogu suhtekorraldus, mis on suunatud nagu väljapoole on väga tugevalt edasi arenenud. Jaa, noh kindlasti on suurenenud üliõpilaste arv seoses liitumistega jajaa on plaanis seda veel suurendada, mitte ainult liitumiste läbi, vaid lihtsalt selle läbi, et üliõpilasi juurde võtta. Et suund on nagu sellele, et saada suuremaks ja tugevamaks ja ja see sõnum on ka väga selgelt välja öeldud. Et see on nagu uus ja erinev võrreldes sellega, mis oli varem. Varem püüti lihtsalt hoida seda taset, mis oli, siis nüüd on nagu võetud suund kiirele arengule. No see on võib-olla see märksõna- kiire areng.

K: Jah, kas on ka selliseid põhilisi infokandjaid ehk kommunikaatoreid, kelle või mille kaudu info levib? Nii persoonid kui kanalid.

V: Domineerimas kindlasti mitte, aga aga info liigub täiesti nii, selles mõttes, et normaalseid kanaleid pidi. Liigub nii ülevalt alla kui horisontaalselt kui vertikaalselt vastavalt siis vajadusele. Toimib infoliikumine nii ülevalt alla kui alt ülesse, kui me nüüd võtame seda horisontaalset suunda. Ülevalt poolt edastatakse väga palju infot läbi üldosakonna, edastavad otseste struktuuriüksuste juhid kuid õppetöö küsimusi edastab õppeosakond ja õppeprorektor. Otseselt rektorilt, sellist otsest infot kirjalikul kujul ei tule. Rektor edastab infot läbi koosolekute, mis meil igapäevane rektoraadi koosolek on seal. Nagu see kanal, kus rektor räägib tegemistest ja akadeemia eeeee suundadest ja kuhu parasjagu ollakse teel ja mis on uued prioriteedid võib-olla seatud. Mmm kommunikatsioon toimib täiesti piisavalt ja vertikaalselt-kolledžid suhtlevad omavahel, kui on probleeme, kui on selleks vastavat vajadust, seda nii ametlikult kui mitteametlikult. Et selles mõttes mingit väga tõsist tõrget infoliikumises mina siin küll ei näe, et kui on ikka informatsiooni vaja kätte saada, siis selle ka saab. Vähemalt mina ei tunne, et ma oleksin infosulus. Aga muidugi võib alati tahta rohkem. See on selline valdkond, kus võib alati öelda, et ma tahaksin veel rohkem ja rohkem, Aga kui probleemi kui niisugust väga teravalt, et et tõepoolest tööd takistab informatsioonipuudus. Sellist asja mina küll ei näe.

K: Osaliselt puudutasite ka mu järgmist küsimust, et kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: Noh muudatuste elluviimise osas on võib-olla on see. Et see ei ole ka võib-olla kommunikatsiooni küsimus. Pigem on see juhtimisküsimus, et on nagu juhtkonna poolt jäetud selgelt välja ütle mata või mitte niivõrd välja ütle mata kuivõrd just kirja panemata see, et kuhu organisatsioon täpselt liigub. Või noh see on see, et mis ma küsingi, mis need muudatused täpselt on. Et, et kui teete uuringut ja siis peate ilmselt oma töösse sisse kirjutama, mis need muudatused on, eksole. Et et noh ma päris täpselt ei tea, mis muudatustest me räägime. Seepärast ma seda alguses küsisingi, et et noh seda ei ole otseselt kuhugile kirja pandud. Et selles mõttes on praegu asjast raske, raske aru saada, mis, millistest muudatustest käib jutt. Et võib-olla see on see, mis on puuduse poole pealt, et juhtkond pole piisavalt selgelt sõnastanud, mmm noh sõnastanud ei visiooni, ei ei ei võib-olla ka konkreetseid strateegiaid ega taktikaid, kuidas liikuda eesmärkide täitmise poole. Need on üldsõnaliselt ja kontekstis

arusaadavad, aga väga selget sõnumit ei ole edastatud. Aga selline igapäevane info liigub küll.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Jah, ma arvan küll. Mina olen küll saanud, mis ma olen tahtnud. Või selles mõttes, et kõik ettepanekud, mis ma olen oma üksust puudutavates küsimustes teinud, olen ma ka praktiliselt läbi surunud. Et no kõik oleneb sellest, kuidas üks või teine töötaja oma oma noh ideid presenteerib, et võib-olla kõigil ei ole nii hästi läinud, aga see on nagu pigem isiksustes kinni, et mõni ei oska oma ideed maha müüa, mõni ei oska argumenteerida ja arvab, et iseenesest peaksid kuskilt nende mõtted eee keegi peaks neid justkui arvesse võtma. Aga kui piisavalt oma ideed argumenteerida ja põhjendada, see arusaadavalt välja käia, siis mina olen küll tuge tundnud jah. Niie elmise juhtkonna kui praegu et. Ei saa öelda, et ignoreeritakse. Mis nüüd puudutab siis liitmisi, siis kõrvaltvaatajana on küll väga tõsiselt kaasatud nii Päästekolledžit kui Politseikolledžit, kes põhiliselt siis selles liitmiskeerises on. Et mis nad ise räägivad, seda ma ei tea. Vot see on see, et seestpoolt ise ei näe, eksole. Kõrvaltvaatajana jääb mulje, et neid on kaasatud.

K: Natuke veel eelneva jutu täiendamiseks, et milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Mõni iseloomustav sõna või? No kiire ta kindlasti ei ole, pigem selline stabiilne. Et kõik vajalik info saab edastatud, mitte eriti põhjalikult, aga aga piisav selleks, et nagu aru saada, mis, mida tahetakse, mis toimub. Noh olulised koosolekud ja asjad protokollitakse. Et need koosolekud, kus ütleme mina kolledži juhina osalen, kas või igasmaspäevane rektoraadi koosolek, kus on siis see põhikoht, kus rektor oma infot edastab. See protokollitakse ja mina saadan omakorda need protokollid olulistest koosolekutest laiali oma töötajatele oma üksusele, et hoida kursis informatsiooniga, mis üldjoontes toimub. Ja need põhiteemad saavad seal ikkagi kajastatud ja saavad ka kirjalikult nõ protokollis kirja pandud. Et kes seda vähemalt loeb, saab ülevaate sellest, mis laias laastus toimub. Sellist detailset infojagamist on muidugi vähem ja see on juba rohkem üksikisikute tasandil. Ja kui sul on detailset vaja, siis sa pöördud konkreetse isiku poole ja küsid detailselt. Aga minu arvates on see ka normaalne, sest kunagi ei olegi ju vaja kõigile töötajatele ju vaja iga asja kohta täit informatsiooni. Kui on liiga palju infot, siis tekib jälle infomüra ja.

K: Aga kas oskate välja tuua millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: (paus) Noh ma ei tea, kuivõrd teadvustatud üldse kommunikatsiooni levib, noh liikumine. Kui ta siin majas on, siis võib-olla on ta liiga juhuslik. Et ta ei ole nagu väga selline süsteemipärane. Eem, üldosakond vist nagu planeerib vist sellise üldise info levitamist kõige rohkem või vähemalt kõige rohkem nagu nende poolt tuleb selliseid teateid. Probleemiks on võib-olla see, et teinekord tuleb info, ma ei ütle, et liiga hilja. Noh kindlasti ei saa öelda, et info tuleb alles umbes eile. Noh selles mõttes, et eilsete sündmuste kohta. Aga ta sageli tuleb sageli liiga viimasel minutil, et eriti kui on vaja midagi ette valmistada, siis, siis teinekord jääb see aeg liiga lühikeseks, et ei ole piisavalt, et ei ole nagu ajavaruga arvestatud. Teine kord on võib-olla ka, mis on siin... need on tõesti võib-olla sellised pisikesed detailid. Ma ei ütleks üldse, et need niivõrd tööd üldse segavad, aga et vahel saadetakse informatsioon välja, mis noh nagu see on näha, et on uisapäisa ja kiirustades saadetud ja siis avastatakse paari tunni pärast, et seal oli kas mingi näpukas või mingi viga või. Ja see siis saadetakse uuesti parandustega ja noh see tekitab lihtsalt segadust, et mis see viimane versioon siis nüüd oli. Et võib-olla puudub nagu selline, natuke on puudu süsteemsusest ja täpsusest.

K: On teil ettepanekuid, kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: No ma arvan, et need inimesed, kes nüüd juhtkonnapoolset või akadeemiat puudutavat infot ee peaksid levitama ja ka levitavad, võiksid selle nagu natukene täpsemalt läbi mõelda, kuidas nad seda teevad. Aga organisatsioonis tervikuna, nagu ma enne ütlesin, ma arvan, et seda ei ole üldse nagu arutatud sellisel kujul, et eee kuidas seda informatsiooni peaks liigutama. Et seda, see ei ole nagu teadlik ee teadlikult koordineeritud tegevus. Pigem selline pooljuhulik tegevus. Ilmselt on küll öeldud inimestele, et saada see teade ja see, et see tuleb inimestele saata, aga ta ei ole nagu noh küll põhimõtteliselt kokku lepitud, kuidas seda teha, et ta on natuke nagu liiga juhuslik. Just, mis puudutab informatsiooni ülevalt alla. Et info võib liikuda küll igat pidi. Et alt ülesse informatsioon liigub. Peaks suuliselt, koosolekul, kus siis räägitakse oma tegemistest, et hoida juhtkonda oma tegemistega kursis. See minu meelest toimib päris hästi, on informatiivne. Noh ja kui üksusel on mingid isiklikud probleemid, selles mõttes, et ainult üksust puudutavad probleemid, siis tavaliselt infoliikumine toimub ka üks ühele. Et, et läheb üksusejuht ja räägib oma probleemidest siis vastavalt kas rektorile või prorektorile või. Et see ei lähe nagu massidesse, aga ma ei näe ka põhjust, miks igaüks peaks oma probleemidega eeee noh selles mõttes, et seda levitama nagu laias massidesse. Muidu kolledžite vahelised suhted eee on, on tõsiselt head ja noh koostöö võiks olla suurem või noh me võiksime

teha rohkem asju koos või seista mingite ideede eest rohkem koos. Võib-olla on nagu kolledžid natuke liiga passiivsed üksteisega koostöös või suhtlemises või ka infovahetamises. Et kasvõi näiteks õppetöö läbiviimise osas võiks rohkem infot jagada, et eee et planeerida tegevust nii, et see oleks tudengi seisukohast efektiivsem. Ainet saab ju õpetada ka mitut moodi ja võiks õpetada komplekselt. Nii et on kaasatud on erinevate valdkondade õppejõud ja et sellist koostööd võiks teha nagu rohkem. Et siin on võib-olla nagu jäänud, noh tahtmise ja aja ja ka infopuuduse taha, et kuidas seda võiks teha. Aga, aga suhete pinnal on suhted head ja seetõttu kõik asjad, mis nagu vaja ajada on, saavad väga kiiresti aetud ka kolledžite vahel. See on suuline info kanal. Ükski kolledž ei ole nagu otseselt tõrjutud või mängust välja jäetud.

K: Selge, sellega oleks minu küsimused esitatud. Kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

V: (paus) Ma arvan, et Sisekaitseakadeemia on täiesti normaalne organisatsioon koos oma puuduste ja headustega, et mitte midagi kriitilist ma siin ei näe. Et see infoliikumise ja kommunikatsiooniteema on selline, mida alati hästi üle võimendatakse jajaaa üliõpilasi õpetades ja analüüsi tehes, on üks põhiargument, et info ei liigu. Aga eks see ole ka inimestes endas ka kinni, et kui palju nad üldse tahavad infot kätte saada ja kui palju nad ise infot edastavad ja liigutavad. Sageli nagu oodatakse selle infoliikumise osas, et keegi teine peaks kogu aeg selles osas midagi tegema, aga ütleme, et keskastme juht peaks ise ka selleks midagi tegema. Aga kui sa ise oled avatud info kättesaamiseks ja kui sa seda omakorda edastad nendele, kes seda nagu peaksid saama, siis ei teki seda tunnet, et infot ei liigu. Minul isiklikult seda tunnet ei ole. Ma arvan, et ka see on palju isiksustes kinni, kuidas keegi asjasse suhtub. Et loomulikult ei ole siin kõik kaugeltki mitte ideaalne ja ma ei teagi ühtegi organisatsiooni, mis oleks ideaalne ka infoliikumise seisukohast. Aga aga midagi kriitilist kohe päris kindlasti ei ole. Ja muutused, seda teemat võtta, siis muudatuste läbiviimine ongi alati väga raske ja valuline. See ei lähe mitte kuskil libedalt, et oleneb, siin muidugi oleneb palju sellest, millised taktikad on selleks valitud ja kuidas kuidas inimesi just nimelt informeeritakse. Aga need muudatused, mis siin akadeemias on toimunud, noh ma tulen siinjuures tagasi selle alguse noriva (naerab) küsimuse juurde, et noh et need ei ole kui organisatsiooni kui tervikut väga laialdaselt puudutavad muudatused. Ikkagi me ei saa... võib-olla juhtkond, võib-olla rektoraat, need on nagu väga teravalt puudutanud kogu organisatsiooni. Aga see, et meil on

liidetud kaks kutsekooli juurde, ei ole tegelikult tervet organisatsiooni puudutav muudatus. Väga paljud üksused on... jäävad sellest muudatusest täiesti kõrvale, et see ei puuduta neid üldse. Et sellist terviklikku muudatust, mis raputaks kogu organisatsiooni läbi ja mis iga üksikisikut organisatsioonis otseselt või kaudselt puudutab ei ole siin toimunud. Seetõttu ma ka küsisin, et millistest muudatustest me räägime. See, et juhi vahetusega toimuvad eee noh teatud juhtimisstiili muudatused, on täiesti paratamatu ja täiesti loomulik, Ja iga uus inimene toob juurde midagi head ja toob juurde midagi halba, sest inimesed on lihtsalt erinevad. Jajaa on ka siin, paljud asjad on hakanud paremini liikuma, kiiremini liikuma kui ennem. Mõned asjad ei toimi enam nii hästi kui enne. Aga see on täiesti normaalne organisatsiooni protsess. Selles mõttes, et ma ei näe nagu ikka sellist väga teravat muudatuste kohta. Et võib-olla kui toimub nüüd väga kiire areng tulevikus, mida planeeritakse, tõsta üliõpilaste arv väga suureks ja kui see õnnestub nagu läbi viia, vot siis toimuvad eriti õppetööd puudutavates küsimustes tõsised muudatused, aga esialgu on see ainult idee, mis ei ole isegi paberile kirja pandud, et noh me ei sa rääkida, et see idee oleks organisatsiooni praegu kuidagi muutnud. Kindlasti mitte.

K: Selge, suur aitäh!

V: Ja, palun.

Respondent 7 (juhataja- õppejõud)

K: Esimene küsimus on, et kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Muutused on toimunud juba tegelikult 98-ndast aastast peale, et ega on pidev muutus. Ta on läinud nüüd nii, et 98 jah, et kuus aastat. Nii et see üks üks üliõpilaste noja kolm aastat noh politseikolledžil neli aastat, aga tegelikult kogu aeg muutuste käes olnud. Aga vot minu jaoks on olnud õppetöö sama, noh mõned ained on muutunud. Ja teine asi, mida muudetakse on see no arusaamatud, kas aine on eespool või tagapool ja ta ei ise ei ole ka selle järeloleva ainega seotud. Aga muud ma ei oska öelda. Sellepärast, nad on jäänud jajaa struktuurid on ka samaks jäänud. Pole nagu erilist probleemi, sest õppetöö jaoks noh ühesõnaga, kui oleks nüüd mõni aine tõesti ära kadunud. No vot siis tekib see probleem, miks ei ole ja noh võib-olla seda uues õppekavas, aga noh see uus õppekava on nüüd tegemisel. Tegelikult oleks muidugi ideaal, kui ta läheks samasse süsteemi tagasi nagu ta kunagi kõrgkoolides oli, kus olid

üldained, alusained ja sellega läksid edasi. Meie koolis on üliõpilasel täpselt aineprogramm ees. Temast ei saa kirikuõpetajat teha, kui ta õpib politseinikuks.

K: Et lähme intervjuuga edasi. Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Noh, üldiselt on jah, aga kas see nii läheb. Vaat see on teine küsimus, seda saab alles paari kolme aasta pärast teada.

K: Kas ja milliseid probleeme on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: (paus) Ma ütleks, et nende varasemate ümberkorraldustega on ainukene probleem, et noh õppetoolid ja noh need on väiksemaks jäänud. See on üks põhiline ja vaat see tekib, et kui keegi õppetoolist haigeks jääks, siis ei olegi kedagi, kes teda tegelikult asendaks. Kui ühte ainet loeb üks inimene, siis on halvasti. Õppetoolid võiksid suuremad olla, aga kuna ainemahud on väikesed, siis ei saa võtta, sest keegi jääb palgast ilma.

K: Aga nüüd seoses rektori vahetusega, mis muudatusi see endaga kaasa tõi?

V: No, üldiselt positiivseid. Sellepärast, et mõned noh sellised kõrgkoolile omased asjad said käiku, mis vahepeal olid kadunud, kõrgkoolile omased asjad kadusid ära. Et oli nagu rohkem tehnikumi moodi. Aga nüüd ta läheb siiski tagasi õigesse rööpasse. Ja teine asi on see, et ei saa kõrgkooli pidada, kui nendes valdkondades ei ole teadustegevust ja Euroopa tahab ikka minna ka politseihariduses teaduspõhisele. Et seda ka kõigis neis valdkondades. Ega see teadusele minek on projektipõhine teadus. Aga noh, et lihtsalt luuakse mingi keskus ja võimalus publitseerida.

K: Järgmine küsimus puudutab identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Esialgselt oli ta ikka mõeldud no ütleme riigi ja sisekaitse eee kõrgkoolina, mis oleks olnud unikaalne üldse maailmas. See tähendab kaks kooli on veel peale sellist loodud. Üldse maailmas, kus olid ühendatud kõik need jõud, kes seda korda ja turvalisust hoiavad ja ka riiki kaitsevad. Aga hiljem see muutus ja öeldi, et neid pole vaja ühiselt õpetada, aga nüüd on uuesti jälle selge, et vahet pole kas tegemist on pääste, politsei või piirivalvega. Ja vaat see on, et tagasikäiku enam anda ei saa, aga see oli suur ressursi raiskamine, mis pidi nii olema. Kui Eestil oleks 14 miljonit, siis oleks teisiti. 1,4 miljonit on liialt väike ja ühesõnaga suur luksus, kui palju erinevaid koole on. Nii et see üldine samm oli väär ja praegu uus rektor püüab seda taastada, piirivalve tuleb tagasi. Muutub uuesti selleks Sisekaitsekõrgkooliks.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: (paus) No minu jaoks on ilmselt ikka see teaduspõhisus.

K: Kas on ka põhilisi infokandjaid ja kommunikaatoreid, kelle kaudu info levib?

V: (pikk paus) Peale interneti ei ole midagi. Üldiselt mina suhtlen siin üsna vähe. Sellist härrat ei ole, kes käiks ja räägiks. Nii et ta elavtöö ei ole ja internetist tuleb mis tuleb. Teine asi, mis kui peale tööd kuuled või nädalalõpus kuuled, mis on veel täiendav asi. Teine asi, kui informatsioon on suunatud üliõpilastele.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: (paus) Noh, siin on seesama jutt, mida ma alguses rääkisin, et vaat kui see uus rollitäitmine tuleb. Rektor on professor olnud ja prorektor või dekaan olnud, aga ülejäänud on neid, kes on suhteliselt vähe olnud. Tekibki see, et ühes valdkonnas informatsioon jookseb kuskilt ja teistest ei jookse. Mõned asjad jooksevad suure kiirusega. Näiteks, mõned paberid, mis peavad olema kaks nädalat varem valmis, tulevad eelmisel õhtul. Aga mõned asjad tehakse juba paar kuud ette valmis. Ja vaat see planeerimine on tõsine ja see arusaam, mis peab olema varem valmis ja mis ei pea, see on segamini. See tähendab, et internetist loed siin igasuguseid kuulutusi, et et grusiinlased on politseikolledžis juba kaks päeva ja ma ei tea, ma ei ole kuulnud ega näinud. Keegi ei tea, et nad siin on. Ja võib-olla rektori kabinetis käisid.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Keda töötajatest?

K: Näiteks teid

V: Minu ideed on juba ammu välja öeldud. Jaja noh, nendest, ütleme nii, et kui ma need nüüd uuesti välja käin, siis tekib neil kaks ettekujutust, et esiteks ma tahan midagi vana tagasi teha või teine asi, et tahan neile vastu töötada. Ja osa asju on selge, et nad peavad vanasse rööpasse tagasi minema, et ei saa teisiti. Aga noh palju selliseid asju, mis on ressursijaotus ja näiteks raamatukogus ei ole selge, kes, milliseid asju tellib ja mis on üldised asjad ja mis on kolledži omad. Ja kuidas neid jaotada. Nii et võetakse ja ei võeta. Ideed on olemas, aga noh ütleme, et kui nüüd tulla uuesti näiteks ütleme Mozarti ooperi juurde ja ei ole seda muusikat pole kuulnud ja tahate seda lavastada, läheb asi selle peale, et õpite kõigepealt seda muusikat. Ja saate aru ja mõtlete, kuidas ta laval välja näha võib ja lõpuks rollitäitjad näevad seda ikka teisiti. Ja selle tõttu ongi see, et visioonid on väga udused ehk rasked tulema. Sellised selged

piirid. No ütleme, et see mees, kes seal hoovi peal pühib, ka aru saaks, mida tahetakse. Sel juhul oleks üks tervik. Aga kui ainult noh 10 tükki saab aru ja 12. Noh ega aastaga ei tee seda visiooni ka selgeks. Ega see varasem visioon oli lihtsalt see, et teha ametnike kool. Noh teile (Tartu Ülikoolile L.L.) teha konkureeriv kool.

K: Osaliselt kordab see eelmist juttu, kuid milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: (paus) Üldiselt on ta hea, muidugi ainult et see selekteerimise probleem on. Varem oli üks tütarlaps, kes tegeles selle kommunikatsiooniga otse ja saatis tohutu suure hulga informatsiooni, ükskõik, mis juhtus. Noh ma kustutasin kohe selle, mis mind ei huvitanud jne. Mõned olulised asjad jäid. Aga nüüd nagu ei saa aru, üks algab ühest kohast ja teine teisest kohast ja siis arutatakse. See on selline kahtlane. Et iga osakonna juhataja ülevalt saadab midagi, et teeme nii ja siis all tekib see, et saadavad omakorda edasi. Et tee sina seda ja sina seda. See tähendab ühte käskude jagamise situatsiooni. See informatsioon, mis jookseb niisama, et vaat see toimub ja ja teeme ühiselt seda või nii. See jookseb alati hästi. Aga töö mõttes, kus see, ta tuleb küll noh, ta ei tule otsese käsuna, aga kuidas seda täita või seda instruksiooni jälgida.

K: Siin ka juba osaliselt rääkisite, et millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on aga nende põhjused?

V: No põhjust mina küll öelda ei oska. Iga valdkond tegeleb omaette ja nad ei kooskõlasta seda. Näiteks siin ükspäev tuli tabel, mida oli vaja täita, kuid seal olid pooled asjad puudu, mis oli vana. Aga ilma mõtlemata saadetakse see lihtsalt edasi.

K: Kas teil oleks ettepanekuid, kuidas saaks sisekommunikatsiooni SKAs parandada?

V: (paus) Raske öelda sellepärast, et ... No positiivne on see, et ülemused saavad seal esmaspäeval kokku ja saavad seal mingisuguse noh informatsiooni. Ja kui toimuvad veel koosolekud allapoole veel noh ütleme, et projektijuhid teevad oma koosolekuid. Aga seal on nii, et igaüks räägib oma muredest. See tähendab seda plaani nädalaks kellelgi ei ole ja siis öeldakse, et reedel toimub vot see. See peab olema kaks kolm nädalat ette planeeritud ja saadetud. Ja nüüd tuli kellelgi meelde, et see üritus peab olema sel ajal. Või tuleb seal mõni muu asi ja see on naeruväärne vanadele tegijatele. Ja see asi, mis homme toimub ja sellel ei ole niisugust tähtsust. See jookseb internetis juba nädal aega enne. Nii et see on põhiküsimus, aga kuidas seda teha. Vaat see on seesama, millest alguses juttu oli, et kuidas teha neile selges, et need asjad peab varem ära tegema ja nendel on oluline strateegiline tähtsus akadeemia jaoks ja teised on meelega lahutuse tähendusega. Vaat kui et toimub see labrakas siin noorte

õppejõududega, siis see olulise tähtsusega. Sellise probleemi kaotamine on iga organisatsiooni probleem. Ega ma ei usu, et akadeemias eriline oleks. Noh ainult, et teistes ülikoolides on suur hulk vanemaid inimesi juhtkonnas, kes on seda elu aeg teinud. Seetõttu nad teevad seda rutiinselt, et see on oluline ja see vähem tähtis. Ega need ülejäänud asjad jooksevad ka niisama. Mõned asjad tulevad niisama. Niisugused asjad, mis on juhuslikud jne. Kommunikatsioon oleneb ka palju konfliktidest. Kui konflikte on palju, siis kommunikatsioon ei tööta. Aga siin ei, vähemalt siin politsei kolledži osas ei ole olulisi konflikte. See ei ole Tartu Ülikooli teaduskond, kus juba siis kakeldi, kui mina koolis käisin.

K: Sellega on minu küsimused ka esitatud. Võib-olla sooviksite veel midagi lisada?

V: Ei ole vist midagi.

K: Aitäh!

Respondent 8 (juhataja- õppejõud)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Toimuvad muutused on mõnes mõttes küll muutnud ka õppetooli tööd, kuna uuel juhtkonnal tundub mõnel mõttes olema justkui nagu see erasektori poliitika, et ei ole oluline, mis on mingisuguse struktuuriüksuse mõte, et kui vaja, siis peavad praktiliselt kõik kõike tegema, et kui on vaja, siis tuleb tõlkida ja kui on vaja, siis tuleb kellelegi hotell leida, et mis tegelikult on nagu suhteliselt tehniline töö. Et nagu oluline on, et asi saaks kiiresti tehtud, aga isegi, no see oli võib-olla algul rohkem kui nüüd juhtkonna vahetus toimus. Nüüd on võib-olla vähem, aga ei vaadatud ei süvenetud sellesse, millised struktuuriüksused üldse on ja mis tegelikult kellegi ülesanded olema peaksid.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: (paus) Eee jah. Muudatuste nüüd kui suurtes muudatustest?

K: Pean silmas suuremad muudatusi- struktuurimuutused, koolide ühinemised, mis halduskolledžit vist väga ei mõjutanud, rektori vahetusega kaasnenud muutused jne.

V: No üldine olukord on rahuldav, et koolide liitmistega seoses, see oli suhteliselt vana asi, et oli teada, mida kavatsetakse teha. Võib-olla mingisuguseid detaile või või, või noh samal ajal ei saa öelda, et see nüüd halduskolledžit üldse ei puuduta ka kuna halduskolledži all on kõik sellised üldised õppeained, mis tegelikult on kõikidel

erialadel. Et noh siin all on ju mitte ainult need asjad, mis on halduskolledži õpetava halduskorralduse erialaga seonduvad, vaid nagu õigus, majandus, psühholoogia. Need on tegelikult ju sellised üldasjad, mida ilmselt loogiliselt võttes õpetatakse ka Väike-Maarjas ja Paikusel, aga no kuna meid ei ole absoluutselt kaasatud sellesse, siis me tõesti absoluutselt ei tea sellest midagi. Et loogiline oleks, et kui toimus ühendamine, et siis need õppekavad ühendatakse. Et siis peaks teadma, mida nagu nendest majandus, õigus või psühholoogia ainetest või midagi ühildada, aga sellega. Noh see on puhtalt nende kolledžite rida, kes nendega tegelevad. Aga võib-olla suurematest muutustest tuleb mulle meelde ka see, et et kui uus rektor tuli eelmise aasta novembrist, siis juba kevadel hakati rääkima, et nüüd tehakse palgasüsteem täiesti ringi. Et see, mis seni kaua on, ei kõlba mitte kuskile, mis tekitas töötajatele küllaltki palju stressi ja rahutust, kuna nad ei noh puudus nagu igasugune info, mida siis täpselt tea tahetakse. Kuna meil on eee selline huvitav tööleping, kus palk lepitakse kokku iga aasta augustis uuesti järgmiseks õppeaastaks. Et ei ole nagu kindlust, kui sa oled viieks aastaks valitud või kolmeks aastaks määratud, et sul siis kolm aastat on kindel palk, et seda ei ole. Meil on nagu, et iga aasta augustis määratakse uus palk ja siis oli inimestel suhteliselt suur ebakindlus, et mis tingimused siis üldse olema saavad. Jaja paar inimest lahkus ka just selle ebakindluse tõttu, kuna absoluutselt infot selle kohta ei tulnud, et mida tahetakse teha. Ja muidugi siia maani seda uut palgasüsteemi ei ole. Nad ei jõudnud seda nagu valmis suve jooksul. Aga no ma arvan, et seda võib suureks muutuseks pidada tegelikult, et palgakorralduse muutmine õppejõududel.

K: Ma sain aru, et seda muudatust pole veel sisse viidud?

V: Ei selles mõttes see, mille alusel see palk kujuneb. Et praegu meil on see, et peab olema 20 ainepunkti loenguid jajaa mis iganes lisatööks loetakse. Et, et see on nagu eraldi käskkirjaga kinnitatud, seda küll ei toimunud. Noh seda uut õhhh, pidi väidetavalt 1. jaanuarist. Nüüd pole siia maani mitte midagi kuulda. Et see oli nagu kavandatud muudatus, mis on nagu praeguse hetkeni ikka veel edasi lükkunud. Aga no infot jah no ei olnud.

K: Siin juba osaliselt kõne all olnud, et kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Mhmm. No kuna see teema on nüüd sisekommunikatsioon, siis need asjad on juba kindlasti räägitud, aga-aga kuna selle uue juhtkonna vahetusega praktiliselt kogu see administratiivpool on vahetunud. Ma isegi ei oska öelda, kui mitu inimest jäid, et-et minu meelest on seal enamik läinud kõikide nagu struktuuriüksuste juhid on nagu

päris kindlasti vahetunud. Siis sellel eelmisel kommunikatsioonijuhil eelmisel personaliosakonnal minu meelest see kommunikatsioon oli küll üles ehitatud ikka oluliselt paremini. Et selles mõttes, kui tuli tööle uus inimene, siis saadeti alati meil kõikidele, et meil on nüüd alates sellest kuupäevast need uued inimesed ja oli ka natukene taustainfot nende inimeste kohta, et kuhu nad lähevad, et mis kolledžisse, mis õppetooli või mis kuhu nad tööle lähevad, mis haridus neil on, kus nad enne olid töötanud, võib-olla ka mingi lühike märkus, mis hobid neil on olnud. Jaja viimasel ajal pandi ka pilt juurde. Et noh sa teadsid, et uus töötaja jne. Seda enam ei ole, et ei praktiliselt enam üldse ei tea, et mingid näod kõnnivad maja peal ringi, et kas nad on töötajad või ei ole. Et noh telefoniraamatust saab teada. See oli nagu personaliosakonna pool, kommunikatsioonijuht.

K: Kas viimane lahkus seoses juhtkonna vahetusega?

V: Jah noh jah... Tehniliselt oli jah niimoodi, et tehti struktuurimuudatus ja pakuti talle, et kui enne oli kommunikatsioonijuht kui nagu nõunik või iseseisev. Ta otse rektorile alluv, siis nüüd nimetati see eee, noh struktuurimuudatusega nagu loodi teine ametikoht, see kaotati ja loodi uus. Mingi üldosakonna juhataja asetäitja kommunikatsioonijuhil kohustuste asetäitja.

Et see oli nagu seotud personaliosakonna tööga, see oli nagu-nagu nende roll. Samuti oli nagu personaliosakonnal kindel konkreetne roll uute töötajate värbamise juhtimisel. Kõik see asi oli nagu korraldatud, et mis hetkel toimub konkurss, mis hetkel toimuvad valikud, mis nagu meetodil, noh see oli paigas. Seda enam ei ole. Aga noh kommunikatsioonijuhil lahkumisel. Tema oli väga, väga aktiivne inimene, noh meili peale tuli infot, meil oli intranet üles ehitatud niimoodi, et iga töötaja ise sai intranetti uudise panna. Et noh mida iganes pidas ta nagu nii oluliseks, et see nagu tervele organisatsioonile oleks vajalik teada. Siis meil tuli intranetti kohe uudis, et kas keegi osales mingisugusel konverentsil või noh. Seda võimalust meil enam ei ole. Nüüd on meil enam sellist rubriiki intranetis... Ja no pluss oli võimalus veel see uudis tellida oma maili peale, et kui ta nüüd iga päev ei käinud seal intranetis vaatamas. Et pealkirja järgi said aru, kas see sind huvitab või mitte. Aga nüüd on meil intranet ja internet tehti ka ringi ja uudised, uudised, mis on pannakse ka internetti, no võib-olla on mõned erandid, mis pole ainult töötajatele, vaid ka neile kes koduleheküljele satuvad. Aga samal ajal on nüüd suhteliselt suur tsensuur kehtestatud, no selles mõttes, et kõik käib läbi nagu üldosakonnajuhataja. Et nagu minu teada praegu kommunikatsioonijuhti praegu meil hetkel ei ole. Et siis peab kooskõlastama, et kas

see uudis on piisavalt tähtis või... Et need on nagu need paar asja, mis ei ole uue juhtkonna poolt veel nagu paika loksunud, kuna ei ole inimest, kes sellega tegeleb. No on ilmselge, et üldosakonna juhataja on niivõrd palju muid ülesandeid, et no ta selle muu töö kõrvalt nagu püüab küll infot anda, aga ilmselt ikka mitte nagu piisavalt.

K: Tundub, et uuendused on seotud rektorivahetusega, mida te siin eespool kirjeldasite?

V: No põhimõtteliselt küll jah.

K: Edasi järgmise küsimuse juurde. Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Ahsoo, et selle küsimuse mõte on siis see, et vaadata, kuidas seda juhtkond tajub ja kuidas töötajad seda tajuvad, selles mõttes?

K: No võib-olla tekib võrdlusmoment. Aga kuidas teie seda näete? Kas eksisteerib ühtne identiteet?

V: No ma usun küll, et on. Et paljud on ikkagi siia tööle tulnud, et endast anda parim nende akadeemia eesmärkide saavutamiseks, mis said sõnastatud ka selles arengukavas, et valmistada ette nagu tasemeõppes neid riigiametnikke nendele erialadele, keda me õpetame; tegeleda täiendõppega jaja teadustööga. No teadustöö on see pool, millega me nagu kõige halvemas seisus oleme, kuna meil on koormusnormid küllaltki suured, et siis ei ole meil nagu selles osas küll mingeid märkimisväärsed tulemusi ette näidata. See oli juba vana juhtkonna poolt suur meeskond kaasatud, kes tegi seda plaani. No praeguseks on selge see, et see vajaks juba ümber töötamist ja muutmist, kuna seal seda koolide ühendamist sees ei olnud. Ja no arengukava ei saagi olla.. seda tulebki pidevalt muuta kogu aeg vastavalt sellele, kuidas siin poliitiline muutub. Aga noh identiteet on nagu natukene kõikumask, kuna kuna need paljud õppejõud on tulnud endise rektori ajal ja on nendest põhimõtetest lähtunud. Aga nüüd näiteks uues õppekavas, mis nüüd uue juhtkonna ajal tuli, kevadel kinnitati. Seal oli kirjas finantsõppekava puhul, et me valmistame ette juba finantsspetsialiste ka erasektori jaoks. Et mis on nagu tõesti huvitav, et selline õppekava ka Siseministeeriumist läbi läks. Et me nüüd hakkame nüüd. See konkreetne õpperühm on jah tasuline, õhtuõppe vormis. Et tundub, et see organisatsiooni eesmärk ei ole enam mitte niivõrd riigiametnike koolitamine, kuivõrd pigem raha tegemine. No see on selles mõttes minu seisukoht, sest seal ei olnud mitte mingisugust konkurentsi. Võeti need, kes väga tulla tahtsid. Ei tehtud isegi mingit eesti keele testi jne. Et osa

inimesi ei suuda seal keeltki korralikult rääkida. See konkreetne otsus, see õhtuõppe avada raha teenimise eesmärgil, et noh kolledžil rohkem raha oleks, et see nagu minu meelest ei lähe selle loogikaga kokku, mille jaoks minu arust see kool on ellu kutsutud.

K: Millised sõnumid on seoses uuendustega kõige enam meelde jäänud?

V: (paus) Millised sõnumid? Eeega nüüd... ei saagi öelda, et siin nüüd nii väga palju sõnumeid või selliseid väga palju eesmärke välja öeldud nüüd oleks. Meil tõesti käis rektor eelmise aasta kevadel kolledžis rääkimas. Tema visioon ja kõik jne. Ja need sõnumid olid ühest küljest, et jätkata nagu asi on olnud, aga samal ajal hakata rõhku pöörama ka sellele rahvusvahelisele koostööle, rahvusvahelistele suhetele ja hakata koostöös teiste eee institutsioonidega tegema rohkem mingisuguseid teaduslikke uuringuid oma akadeemia valdkonnas, mida seni ei ole tehtud, et need võib olla need.

K: Kas saab ka välja tuua põhilisi infokandjaid/kommunikatoreid?

V: No üldosakonna juhataja. No põhimõtteliselt kuna avaliku õiguse õppetool on halduskolledži all, siis halduskolledži sees liigub minu meelest info küll normaalselt, kuna kolledži direktor edastab ka juhtkonna koosoleku protokolle ja siis saab seal juba teada, mis tegelikult toimub. Aga kui ta seda ei teeks, siis oleks küll nagu kotis, et siis tegeleks vaikselt oma asjadega. Et nagu õppetooli juhataja vahetu juht on kolledži direktor ja tema siis edastab oma kolledži siseselt seda infot nagu ülevalt poolt edasi ja see toimib küll täitsa hästi.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: (mõttepaus) Eee... muudatuste välja töötamist ja ellu viimist. Nüüd mul tuleb veel paar asja meelde suurte muudatuste all. Meil oli päris suur õppekavade reform, et et need õppekavad, mida varem oli teatud ühtse loogika alusel üles ehitatud. Nüüd peale selle endise rektori lahkumist, kes oli selle teatud ühtse mudeli pooldaja, siis iga kolledži juht hakkas seda nagu ise tegema. Aga jälle seesama asi, et kui nüüd näiteks pääste või on kui on mingi finants õppekava, kus on ka avaliku õiguse ained või kus majanduse või psühholoogia... No need on igas õppekavas sees. Nad absoluutselt ei kommunikeerinud nagu vastavate õppetoolidega ega ei küsinud et põhimõtteliselt nad tegutsesid nagu tunde järgi, minu meelest. Et-et ahh meil oleks seda eriala ainet rohkem vaja, et viskame siit need välja. Aga et seal mõni asi on teise jaoks seal eeldusaine või et kuidas see tervikpilt nagu siis kokku läheb, seda nad nagu absoluutselt õppetoolidega, kes peaksid olema nagu selle aine noh pädevad, noh seda

ei konsulteerinud. Seal oli nagu minu meelest kommunikatsiooni osas puudused. Jah, et kui sellest suurest palgasüsteemist juttu oli, siis see puudutab ka tegelikult kogu õppejõudkonda, siis noh mis küll praktikas pole siia maani toimunud, aga-aga oleks võinud ju ka küsida nagu kolledžitelt või õppejõududelt ka, mida nemad näevad, et mis on praeguses palgasüsteemis puudused võib küsida ju arvamust. Aga, aga noh seda pole ka nagu tehtud, et siin ei ole ka nagu mingisugust kommunikatsiooni olnud. Et tehakse lihtsalt kuskil mingisugune asi ära.

K: Järgmine küsimus haakub eelnevalt räägituga, et kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Et kas ideid kaasatakse... No selles mõttes, et seda on iseenesest välja öeldud küll, et kui on mingisuguseid mõtteid või ideid, siis neid alati öelda, et vaatame läbi ja vaatame, mis teha saab. Ja mõningal määral oleme ise oma ideid esitanud ja nendega on ka tegeletud, et jah.

K: Aga milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Et kokkuvõtvalt. Eee. Mis iseloomustaks. Mmmm no iseloomustaks see, et kohati on see ülevalt poolt alla päris eee hea, et mis juhtkonna koosolekutel räägitakse. See tuleb nagu alla, tuleb kolledžidirektorile, tuleb sealt edasi. Et see nagu täiesti toimib. Kohati on aga see, et rektor ise lepib ise midagi kokku, mis puudutab ka teisi ja siis see tuleb siis kuidagi kolmandat kaudu välja. Näiteks nagu- nagu läbi ministeeriumi. Näiteks küsitakse ministeeriumist kolledži direktori käest, kuidas teil selle õppekava tegemine käib ja siis ta saab sealt kaudu teada, et see üldse... peaks. Et noh, et on mingeid kokkuleppeid või otsuseid vastu võetud, aga- aga keda, kes seda täitma hakkavad, need saavad seda kuidagi juhuslikult teada. Et noh kohati on siin selliseid asju siin on olnud, et keegi on unustanud midagi ütlema. Et noh nagu ülevalt alla suunas. Aga kui nüüd nagu ma ei tea sedapidi suunas mõelda ehk siis nagu kolledžite omavaheline suhtlus. See on küll nüüd suhteliselt halb, et seda praktiliselt pole. Et iga kolledž on praktiliselt nõ omas koopas jajaa väga palju sellist kolledžite vahelist suhtlust ei toimu, millest on selles mõttes kahju, et kui just nüüd meie need õppetoolid, kes teenindavad tegelikult kõiki erialasi, et me ei tea väga palju, mis on seal toimunud mis on sealsed suunad, kuidas seal lõpueksamid käivad. Et noh nad teevad seda kõike nagu omaette, et see on nagu võib-olla üks suurem probleem.

K: Nüüd saidki sisekommunikatsiooni probleemid ära nimetatud. Mis on nende põhjused?

V: Selles mõttes on minu arvates kõige suurem probleem selles horisontaalses kommunikatsioonis, et ülevalt alla tuleb nagu küll ja alt üles on nagu ka võimalik. Et on nii rektor kui õppeprorektor on öelnud, et mis iganes ideed teil on, tulge rääkima, et me oleme alati valmis teid kuulama. Et nagu selles mõttes nagu. Aga-aga see, et kolledžite omavaheline asi ei toimi, siin on osaliselt ajaloolised põhjused. Kui eelmine, no mina olen siin Halduskolledžis kõige vanim olija, minul kuues aasta töötamist siin juba jookseb. Et eelmise rektori ajal tulin ma siia tööle, siis tema võttis noh vastu otsuse, et iga juht peab otsustama, mis on tema jaoks prioriteetsed valdkonnad, mille arendamisega ta hetkel tegeleb. Ja tema otsustas, et hetkel on see valdkond halduskolledž. Ja minu meelest tegi ta sellise ebaõnnestunud (muigab) otsuse, et halduskolledži palgad on ka suuremad. Ja loengu tasud on kõrgemad kui politsei, pääste või mis iganes muu ala oma. Et teistel kõikidel on palk N ja halduskolledžil N korda kaks. Kas just kahekordne, aga märkimisväärselt suurem. Just see rahade pool. Ja see tõi kaasa selle, et halduskolledžit vihati ja tol hetkel halduskolledž seda ise ka ei teadnud. Et see oli nagu mida ma teiste kaudu kuulsin. Ma ise ka ei teadnud, ma ise suhtusin nagu kõigisse hästi, aga ma teadsin, et mingi jama, mingi jama või vimm on. See on üks ajalooline põhjus, mis tänaseks on muidugi lahendatud. Et oleks nagu erinevad A ja B klassi inimesed, mis nagu organisatsiooni killustamise mõttes oli täiesti rumal otsus. Et see on nagu üks põhjus. Teine põhjus on aga kindlasti tavad, et see on lihtsalt nii välja kujunenud. Et on nagu kolledžitel on omad koosolekud, nendel on omad inimesed, kui on nagu mingid koosolekud, siis kutsutaksegi omad inimesed oma üritusele. Sellist suhtlemist nagu mingil põhjusel ei ole. Ma ei oskagi öelda, mis siin need põhjused olla võivad. Ja muidugi ajapuudus ja hõivatus, et kui tõesti oleks rohkem aega, siis läheks ja suhtleks seal võib-olla teiste kolledžitega. Aga muidugi kui on mingi tungiv vajadus, näiteks õppekava muutmise vajadus juba ilmnenud, siis on ilmne see, et me läheme kolledži direktorite juurde. Inimestel nagu konflikte või midagi sellist nagu ei ole, aga ilmselt selline suur hõivatus. Selle tõttu ei ole seda suhtlemist.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: (mõttepaus) Jaaa (kindlalt). Eee, kommunikatsiooni aitaks kindlasti parandada, et kui nüüd rääkida veel sellest horisontaalsest ehk siis õppetoolide ja kolledžite vahelisest. No muidu on, et no muidu on, et igaüks istub oma urus ja ajab oma asja, aga tegelikult on see ikkagi ühine asi, mida me ajame. Et tegelikult ka kõik õppeained ei ole nagu sahtlid, aga reaalses elus tuleb ju kasutada mitme erineva aine teadmisi.

Seetõttu on ka oluline see omavaheline horisontaalne suhtlemine ka et töö ja kvaliteet oleks parem. Et ilmselt mingisugused üritused meil siin kunagi toimusid. Selline ürituste sari nagu õppejõudude klubi, kus siis kuulutati välja, et vot nüüd kõik õppejõud on oodatud ja arutame vot sel ja sel teemal. Et kas siis keegi oli käinud koolitusel, mida ta edasi rääkis, et see teave ei jääks ühe inimese juurde kinni. Või oli mingi muu aktuaalne teema või näiteks et tudengid spikerdavad (muigab). No mida iganes. Et selline asi kindlasti parandab omavahelist suhtlust. Et inimesed oleks nagu rohkem ühtsus ja et oleks see meeskonnatunne ja ja see tunne, et me ajame siin tegelikult ühte asja, mitte iga õppetool mingit oma asja. Et tegelikult rohkem seda suhtlemist, õppejõudude klubi kujul kasvõi. No see oli ka eraalgatus, ühe inimese poolt käima lükatud üritus. See inimene läks töölt ära ja teine võttis üle ja on nüüd ise magistriõppes ja ei jõua sellega tegelda. Ja mina aitasin ka sellega tegelda ja läksin ise doktoriõppesse ja ei ole ka aega sellega tegelda. Aga akadeemia ise, näiteks õppeosakond võiks ka seda aidata kuidagi käimas hoida. Aga no ülevalt poolt alla. Mida võiks parandada. No ka võib-olla ka rohkem infot selle kohta, no sinna intranetti või internetti lähevad ka mingisugused uudised, aga ka mitte kõik. Et osa on jälle mingid ümber nurga kuulda, et keegi juhtkonnas tegi midagi või käis kuskil. Et selles mõttes vanasti oli nagu rohkem uudiseid, lühemad uudised. Et see oli nagu parem. Praegu nagu valitakse välja mingid olulisemad. Aga-aga mingisugused, no üldisemas plaanis ebaolulisemad, neid nagu ei panda. Ja et noh igal juhul jätkataks seda uudiste panemist, sest see on kindlasti nagu oluline. Ma ei oskagi praegu rohkem midagi. Ei plahvata rohkem midagi hetkel.

K: Sellega on ka minu küsimused lõppenud. Juhul kui ei ole rohkem midagi lisada antud teema kohta.

V: (mõttepaus) Hetkel ei ole.

K: Suur aitäh!

Respondent 9 (juht)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Töö maht on tohutult suurenenud. Seoses koolide liitmisega

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Ega tegelikult tagamaad ei tea, miks pääste ja politsei kool liideti, et mis sellest nüüd paremaks läheb. (pikem paus)

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega? Lisaks töömahu suurenemisele.

V: Näiteks see ühtsesse süsteemi üle viimine personalitöö seisukohast. Näiteks palgakorraldus ja sellised asjad. See võtab aega.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Mina ei oska öelda, ma töotan siin alles sügisest.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Töötan siin. (naerab)

K: Kelle või millena näete akadeemiat ühiskonnas?

V: Rakenduskõrgkoolina. Avaliku teenistuse ametnikke koolitab.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: (pikk mõttepaus) Pea on tühi täitsa. Jõuad oma töö ära teha ja rohkem ei teagi midagi.

K: Kas ja kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Suitsuruum (naerab) Seal võib niisama ka istuda.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: No see, mis ülesanded antakse meile. Ega nendel Paikusel oli ka, et määrus tuli välja ja polnudki mingit kommunikatsiooni enam (muigab). Ma ei tea, mis enne seda toimus. Seda poolt ma ei tea. No need liitmised on kõige suuremad muutused.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Ei oska öelda, kas kellegi tekib mingisuguseid ideid või ettepanekuid. No ma ei tea. Ma ei ole algusest peale selle asja juures olnud, ma ei tea. Vist olid alguses kuskil ministeeriumis mingid komisjonid, aga me ei tea, mida seal otsustati või räägiti.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Ei tea. Ei oska sellele midagi öelda.

K: Kas oskate öelda, millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid?

V: Kindlasti on, aga ma ei oska konkreetset näidet tuua. No meil on olemas internet, mida saab lugeda. See, mis endale vajalik on, on selge. Ja muud ei oska nagu tahtagi.

K: On teil ettepanekuid kuidas muuta sisekommunikatsiooni efektiivsemaks?

V: Oma tööga on nii palju tegemist, et siin ei jää aega kommunikatsiooni peale mõelda. Endale on oma töö tegemiseks vajalik info olemas.

K: See oli minu viimane küsimus. Võib-olla soovite ise veel midagi lisada?

V: No see kommunikatsioon on selline valdkond, mille peale eriti ei mõtlegi. Võtad lihtsalt telefoni kätte ja kõik.

K: Aitäh küsimustele vastamast!

Respondent 10 (juht) (vastus e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Kolledži tegevuse sisuline pool – õppetegevus on jäänud kohati tagaplaanile, kuna korralduslik külg kahel seni eksisteerinud koolil on olnud vägagi erinev. See omakorda raskendab muudatuste läbiviimise kiirust ja taotluste efektiivsust.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Esialgselt seatud eesmärgid on läinud tahaplaanile ning igapäevaselt tegeletakse muudatustest tekkivate “tulekahjude kustutamisega”

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

Suurim probleem on haldussuutlikus, samuti kaadriprobleem ja funktsioonide dubleerimine erinevatel tasanditel. Puudu on selgest ja korrektsest käsuliinist probleemide lahendamisel.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Muutused on toimunud kindlasti, kool on oma arengus võtnud eelmise rektoriga võrreldes teise suuna, kuid selle elluviimiseks puudub selge ja arusaadav

eesmärgipüstitus. Tulemuseks on tihtipeale arusaamatu tõmblemine kaootiliselt tekkivate probleemide vahel.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: SKA identiteet peaks saama iseloomustada ühe omadussõnaga – sisekaitse. Organisatsioonis peaksin tundma end politseilise kandjana, kuid kooli juhtkonna soov näida aina rohkem Eesti haridusturul kui laiatarbeline kõrgkool ähmastab tuntavalt selle põhifunktsiooni täitmist. Tulemuseks võib olla politseihariduse ja politseinike ettevalmistuse taseme ja kvaliteedi vähenemine. Muudatused on mõjutanud seda protsessi suhteliselt vähe, kuna eelpool kirjeldatud tendents on jätkunud ühe aastaga.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Politseihariduse koondamine ja ühtse kvaliteedi loomine erineva astme politseinikele, optimeerimine, kokkuhoid jne.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Info levib ülevalt alla prorektorite kaudu, osaliselt rektoraadi liikmete vahel (kuid puudulikult), tihtipeale on infokandjaks n.ö. kõrvalised isikud– info hindamine seetõttu ei ole objektiivne. Alt üles liigub info läbi allüksuste juhtide, samas ka kõrvalt, ka läbi politseiorganisatsiooni, mille osaks seni Paikuse politseikool oli. See info moodustub enamjaolt ebaobjektiivsete ja rahulolematust väljendavate infokildude jadast. Ametlik info liigub läbi elektrooniliste infokandjate.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: Kahjuks on info levik olnud puudulik. Paljud seisukohad ja eesmärgid, mis püstitati ühinemiskomisjoni töö käigus on reaalses elus kaotanud tähtsuse, samuti puudub nende kohta puudulik info, et neid uuesti tõstatada päevakorda.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse? Kas peaks?

V: Kolledži tasandil kaasatakse palju. Enamus töötajaid osales uute struktuuride ja funktsioonide jaotamise ettepanekute koostamisel. Need on hädavajalikud, et arvestada maksimaalselt igapäevaste sisuliste tööülesannete jätkamisega.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Kindlasti peaks olema tunduvalt parem. See peaks toimuma vastavalt väga selgele ja korralduslikult fikseeritud käsuliinile alt üles ja ülevalt alla.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Informatsiooni allikaid on väga palju: rektor, prorektorid, kolledži direktorid – info tihtipeale vasturääkiv, ametkonnad, kes taotlevad oma huvisid, mis vastuolus kooli omadega. Proovitakse mõjutada otsuseid kõrvalisi kanaleid mööda, söötes neid ebaobjektiivse informatsiooniga. Puudub nagu juba öeldud selge info liikumise kanal, vastav infofilter.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Oluline roll oleks väga selge halduskorralduse kirjeldus koos vastavate õigusaktidega, kes ja milline struktuuriüksus, mille eest vastutab ja millist informatsiooni oma tegevuseks vajab ja ise välja annab.

K: Kas sooviksite veel midagi seoses toimuvate uuendustega lisada?

Viimase aasta uuendused olid kindlasti oma eesmärgilt vajalikud nii hariduse kui ka sellega seotud protsesside juhtimise seisukohalt. Segavaks teguriks on see, et koos planeeritud muudatustega hakkasid domineerima juhumuudatused ning äkilised planeerimata eesmärgid. Kõike korraga ei saa, eriti kui puudub haldussuutlikkus nende saavutamiseks. Kool vajab selgelt ja etappidesse jaotatud muutuste ja uuenduste kava, mis omaks igapäeva tegevuste planeerimisel ülimuslikkust igasuguste teiste arengute kõrval.

Respondent 11 (õppejõud) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Sisulist poolt (õpetamist, õpetamise sisu) pole eriti muudetud, kuigi on märke suundumusest suurema regulatsiooni poole. Õppekorraldus on kohati üle reguleeritud, see pärsib minu arvates paindlikkust ja on ohtlik. Samad asjad oleks saanud vajadusel ka informaaalselt ära korraldada.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Muudatuste juhtimine on algeline – töötajaid ei kaasata oluliste küsimuste otsustamisse, paljudest asjadest kuuldakse tagantjärele. Minu arvates tegemist tüüpilise juhtkonnavahetuse järgse paranoilise kultuuriga – kiiresti vaja uut poliitikat

rakendada; loodetavasti paraneb olukord ajapikku. Eesmärgid on enamasti selged, mõningail juhtudel ebaselged või ainult aimatavad.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Mitmete muudatuste tagamaid ei ole töötajatele piisavalt selgitatud ja see tekitab trotsi ja kahtlusi, et tegemist on poliitiliste kaalutlustega, ning teadmatusest põhjustatud hirmu. Mõne korraldusliku uuendusega on raske harjuda (õppekorraldus). Mina ei ole näiteks nõus üliõpilasele tööloa andmise korraga, mis muudeti veel rangemaks ja mis peaaegu välistab õppimise kõrvalt töötamise võimaluse. Üliõpilane saab stipendiumi eest ainult hädapäraseima (toit, majutus), mis minu arvates ei taga piisavaid elutingimusi. Õppelaenu võtmist ei saa minu arvates eetilistel kaalutlustel eeldada, st kellelegi peale sundida.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Rektorivahetus on kaasa toonud hulga positiivseid muutusi (suund akadeemilisusele, ametkondade, tähtsamate tellijate kaasamine juhtimisse, mitmed koostöölepped, kolledžite suurem iseseisvus ja võrdne kohtlemine). Mitmed uuendused on aga toimunud ülekaela kiirustades, mis pärsib kvaliteeti. St suund positiivne, ent teostus puudulik.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Traditsiooniliselt ja minu arvates ainuvõimalikult on Sisekaitseakadeemia riigiametnike koolituskeskus– avaliku halduse keskus, riigi- ja haridusasutustele omane väärikus jm kvaliteedid. Praegu on tunda ohtlikku suunavõtmist “kvaliteedilt kvantiteedile”– omatulu eesmärgil on loodud üleöö suur arv riigieelarvelisi kohti, millega seotud probleemid on äärmiselt ohtlikud kvaliteedile. Avaliku teenistuse põhise nišši kadumisega ei ole akadeemial mõtet.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Koostöö (mis on teostatav juhtkonna ja koostööpartnerite vahel, sageli läbirääkimata alluvatega, kes seda koostööd realiseerima peavad). Suurem turuosa. Laienemine.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Suitsunurk ja “naised saunas” põhiline eelnevalt teavitamise viis, ametlikku infot hakkab ka liikuma – st vastutava ametniku kaudu, juhtkonna liikmed jne, aga vähem.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste väljatöötamist/elluviimist?

V: Ametlik kommunikatsioon ei ole kuigi palju toetanud, kuna muudatuste edukaks läbiviimiseks tuleks teavitada ette ja informatsioon peaks olema veenev. Meil on suuresti käsuliin, ülalt-alla juhtimine ja tagant-järele juhtimine. Asjad saavad tehtud, ent rahulolematuse hinnaga. Motivatsioonipuudus on aga tõsine oht kvaliteedile.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste väljatöötamisse? Kas peaks?

V: Mõningal määral kaasatakse. Kohati kaastakse, ent ei räägita, milles küsimus on, st tahetakse infot, seisukohti, projekte nende otstarvet selgitamata. Töötajate endi algatus on igati teretulnud. Probleemiks on selge visiooni ja arengukava puudumine organisatsioonitasandil.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Informaalne, seega suht vaba. Formaalset kommunikatsiooni toetavad intranet ja meililistid, mille kaudu leviv informatsioon tundub valikuline.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Arvan, et juhtkonnal on uue poliitika elluviimisega kiire ja aja kokkuhoiu sihiga ning vastuseisu vältimiseks otsustatakse sageli infot kinni hoida. Võimalik, et ka juhtidele tulevad poliitikutelt käsud sellisel viisil, et nende “seedimiseks” ei jää kellelegi aega, poliitikud ise kaasaarvatud.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Muudatused jm otsused peaks läbi mõtlema, seotud isikud kaasama, seda enne muudatuste käivitumist. Organisatsioonisiselt peaks teavitama kõigest, mis asjasse puutub. Avalikkusega suhtlemiseks on võimalik luua kord, mis takistaks kompromiteeriva informatsiooni leviku. Hetkel on võimalik, et õppejõult küsitakse projekti kohta, millest ta teadlikki ei ole, olgugi, et on dokumentides kirjas projektis osalejana.

Respondent 12 (juht) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Vastuolulised muudatused segavad töötegemist. Töötegemist segab ka muudatuste üleküllus ja mitte alati ei viida muudatused lõpuni või tehakse need poolikult.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Kohati arusaadavad kohati mitte, sest ei suudeta põhjendada muudatuse tegemist.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Töötajate rahulolematuse, motivatsiooni puudumine, ebamäärase ülesanded, segane juhtimisstruktuur, häired kommunikatsioonis, info puudus, sagedased muudatused.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Teatud arengusuunad on kiirenenud, tegevusvabadus on kasvanud, juhtimisstruktuur on muutunud keerulisemaks, kommunikatsioon häiritud.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Hüplev, edasi-tagasi liikumine, samas teatud valdkondades dünaamiline edasiliikumine nagu näiteks õppemahu kasv, kraadi tõstmine, koolide ühendamise jne.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Töötama peab 24 tundi ööpäevas ja ka puhkuse ajal?

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Osaliselt üldosakond aga üldiselt arusaamatu

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: Osaliselt ja kohati puudulikult sest puudub konkreetne inimene.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Ei kaasata, kuid loomulikult peaks.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Äärmiselt ebastabiilne ja kohati puudulik.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Kommunikatsiooni korda ei ole sätestatud, millistel juhtudel ja kes? Üldjuhul toimub see kaootiliselt, kes parasjagu heaks arwab.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Hea küsimus! Tuleb määrata vastutavad ja kommunikatsiooni valdkonnad.

K: Kas sooviksite veel midagi seoses toimuvate uuendustega lisada?

V: Olukorra parandamise ettepanek: Juhtide vahel peaks olema tööjaotus

Respondent 13 (juhataja- õppejõud) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Sisu pole muutunud, kuid töökorraldus on muutunud selgemaks.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: On küll.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Ühinejad ei identifitseeri end veel ühe asutusega. See võtab veel aega.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Au sisse on tõstetud akadeemia traditsioonid ja sümboolika.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Akadeemia identiteeti väljendavad tema missioon ja visioon (vt Arengukava).

Ühinemised on seda tugevdanud ja töötajate eneseteadvust tõstnud.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Laienemise mastaapsus ja sümboolika kasutuselevõtt.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Minu jaoks intranet.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: On toetanud, kuid mittepiisavalt. Miks muidu ühise identiteedi kujunemine nii aeglaselt toimub.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse? Kas peaks?

V: Arvan, et jah. Mina olen oma mõtteid saanud küll väljendada.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Täiesti rahuldav.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Kõigil allasutustel peaks olema kohustus oma tegevust intranetis kajastada. Seda kas ise või vastava töötaja vahendusel

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Tuleks rõhuda elektroonilise infovahetuse edasisele arendamisele.

K: Kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

V: Akadeemia turbulentset elu peaks jäädvustama kroonik traditsioonilises vormis.

Respondent 14 (juhataja- õppejõud) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Ei ole mõjutanud.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Õige.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Probleemid ja sellega seonduv kerkib tõenäoliselt esile edaspidise töö käigus.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Subjektiivne ja emotsionaalne arvamus- on tekkinud elavnemine.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: SKA kui suhteliselt „noor“ kõrgkool on oma tõelise identiteedi otsinguil ja kindlustamisel, seetõttu iga organisatsiooni liige osaline selles protsessis.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: ???

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Sisekommunikatsioon.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: Siin pigem kommunikatsioon SKA ja vastavate ametkondade vahel. Toetus- suur.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Peab ja kaasatakse.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Üldiselt- piisav info liikumine, detailsemalt on struktuuriüksuste vaheline kommunikeerumine ebapiisav.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Raske öelda.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Struktuuriüksuste omavahelise koostöö suurendamine, paindlikkus.

Respondent 15 (juht) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Korralduslik külg jätab tugevalt soovida, sest koguaeg tuleb erinevaid ülesandeid peale ja seega käib üks sihitu ringitormamine.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Ei.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Inimesed ei tea enam mida nendelt oodatakse, sest ideid ja ülesandeid on palju.

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Jätan vastamata, kuna ei olnud eelmiste rektorite ajal töö.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: Ma ei oska vastata küsimusele, millisena näen SKA identiteeti, aga ise olen ilmselt organisatsioonis sellel ametikohal, kuhu töötajad ja ka üliõpilased pidevalt pöörduvad oma murede ja probleemidega ja nendele tuleb leida lahendused, isegi nendele probleemidele, mis võibolla mulle üldse probleemina ei tundu ning aegajalt peab olema ka väga hea psühholoog. Muudatused pole ilmselt üldosakonna ülesandeid mõjutanud. Seda sellepärast, et üldosakonna juhataja ametikoht oli akadeemias päris

pikka aega täitmata, eelmised juhatajad lahkusid, kuna ei pidanud pingele vastu. Mõjutatud on kindlasti sekretäride, st kantselei töö: kuna enne ei peetud sekretäre inimeseks, siis võib öelda, et minu töötulekuga on suhtumine tunduvalt muutunud. Ma olen päris palju energiat kulutanud selle peale, et tõestada akadeemia töötajatele, et sekretärid on meie akadeemia alustala ja seega olen võibolla nii mõnegi isiku suhtes võibolla ära teeninud *persona non grata* mõiste. Selle kohta, kellena ma ise end organisatsioonis tunnen võib veel lisada, et kuigi ma lubasin endale, et ma ei muutu enam üheski organisatsioonis töötades nn asendamatuks inimeseks, kellele võib 24h helistada ja paluda probleeme lahendada, siis peab tunnistama, et isegi puhkuselt kutsuti mind tagasi, kuna lihtsalt polnud inimest, kes teatud tööülesannetega tegeleks.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Rektori sõnad: akadeemia asub nüüd ligi 40 hektaril maal ja seega oleme nii suured ja võimsad.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Kommunikaatoriteks on eelkõige rektor ise, kes kõik info mulle jagab ja kindlasti ka kolledžite direktorid. Viimased on ilmselt minu poolt suhteliselt ära hellitatud, sest igakord, kui ma kuulen kellegi hädaldamist mingi asja lahendamisel, siis ma parem võtan asja enda kanda, kui et vingumist edasi kuulan.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: Kommunikatsioon ei ole toetanud muudatuste välja töötamist ja ellu viimist, kuna puudub täiskohaga töötaja, aga küll olen ma püüdnud teha kõik, et info leviks ja hädapärased asjad tehtud saaks.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse? Kas peaks?

V: Kindlasti kaasatakse töötajate ideid muudatuste välja töötamises ja seda kindlasti peaks tegema. Kuna meie rektor on väga aktiivne, kes tegeleb kunstinäitustest kuni koorilauluni välja kõikvõimalike ürituste promomisega ja tahab alati, et akadeemia töötajad selles osaleksid, siis on alati nii, et kui keegi tuleb lagedale mingi ideega, siis võetakse kohe sõnasabast kinni ja hakatakse ühtteist teostama – kuigi pean tunnistama, et kõik ei kuku alati suurepärase välja, aga see on ju ainult minu subjektiivne arvamus.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Mina leian, et sisekommunikatsioon selle koormuse juures, mis tegelikult meie töötajatel on, toimib minu üllatuseks küllaltki hästi. Probleem on vahest selles, et rektorile meeldib palju maja peal ringi käia ja siis kui keegi talle vastu tuleb, küsib tavaliselt kuidas läheb ja räägib mingitest projektidest ja ühtlasi leiab selle isiku jaoks ka mingid ülesanded, siis kõnnib edasi, näeb järgmist isikut ja kordub sama ning siis järsku avastatakse, et ühe ja sama asjaga tegeleb mitu inimest– see on päris palju segadust tekitanud.

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Ma arvan, et eelmise punkti vastus vastab ära ka selle küsimuse.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Minu meelest saaks kommunikatsiooni parandada sellega, et igal ühel on oma kindlad ülesanded ja kui midagi uut tuleb, mis on akadeemia elus väga sagedane, et tuleb, siis peaks sellest kindlasti teada andma näiteks mulle, et oskaksin seda infot vajalikesse kohtadesse suunata. Ma peaks siinkohal mainima, et olukord on võrreldes varasemaga juba paranenud. Minu arvamus on see, et kõige rohkem segadus tekitabki meil rektor ise, sest aegajalt ta unustab ära, kellele ta mida rääkinud on ning siis see segadus tekibki.

Respondent 16 (juht) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge? Töö sisu on jäänud enamvähem samaks, muutunud on korralduslik külge.

V: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad? Muudatuste eesmärgid on küll formuleeritud arusaadavalt ja selgelt aga need formuleeringud ei sisalda tõelisi põhjusi.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega? Kahe erineva õppeasutuse ühendamise tekitab igasuguseid probleeme. Suurimateks on erinevused “õigusruumis”(siiani töötasid koolid erinevate seaduste alusel) ja ühtse normaalselt toimiva tugistruktuuri (haldussuutlikkuse) loomine.

V: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega? Muutuseid on toimunud palju. Uus rektor on väga aktiivne ja ambitsioonikas inimene. Tal on tohutult uusi ideid ja ta püüab neid ka kiiresti ellu rakendada. Ta on loonud head kontaktid välisriikide akadeemiatega (samalaadsete). Vahetunud on ka suur osa

eelmise rektori aegsest personalist. Eelmise rektoriga võrreldes puudub stabiilsus ja selgus SKA missioonist.

K: Milline on SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: SKA peab olema stabiilne erinevate ametite koolitustellimuse täitja ning teadus-ja arendustegevuse teostajana. Mina isiklikult tunnen end praeguses SKA-s päästealase kutseõppe arendajana ja selle eest vastutajana.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Oleme suuremad, seeläbi ka tugevamad, arendame üheskoos ühist asja, oleme suur “pere”.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetset isikud, kelle kaudu info levib?

V: Infot kogun läbi väljakujunenud võtmeisikute, sest nii on info vähem moondunud. Kasutan ka intraneti kanaleid ametliku info kogumiseks ja edastamiseks. Enim on aidanud otse inimeselt inimesele suhtlemine

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/ellu viimist?

V: Ilma kommunikatsioonita oleks muudatused ühepoolselt otsustatud ja ei oleks demokraatlikud.(ma vist ei saa küsimusest aru)

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse? Kas peaks?

V: Töötajate ideid peab kaasama muudatuste väljatöötamisse, igaüks peab tundma oma osalust muudatustes, ainult selline käitumine loob alused organisatsiooni kultuurile ja kindlustab “terve õhkkonna”. Päästekoolis püütakse arvestada töötaja/töötajate grupi ettepanekuid ja alati põhjendada juhtkonna poolt vastuvõetud otsused.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Nõrk, palju müra

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

V: Kõik saab alguse personalist, pole tähtis milline on struktuur, õige personali korral töötab igasugune organisatsiooni ülesehitus.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: On olemas piisavalt tehnilisi lahendusi, et tagada piisav infovahetus. Inimesed peavad saama aru, et nad on meeskond ja kõik tegutsevad ühise eesmärgi nimel. Juhtkond peab julgustama oma personali olema avatud ja töötama nagu meeskond. Kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada? Koolide ühendamise ei olnud piisavalt ette valmistatud ja oleks pidanud toimuma eelarveaasta alguses.

Respondent 17 (juht) (vastas e-maili teel)

K: Kas ja kuidas on toimunud/toimuvad muutused mõjutanud töö sisulist poolt ja korralduslikku külge?

V: Sisulist külge puudutasid suhteliselt vähe, küll aga finants-majanduslikku külgekadus ära kooli iseseisvus selles küsimuses.

K: Kas muudatuste eesmärgid on selged ja arusaadavad?

V: Jah on.

K: Kas ja millised probleemid on kaasnenud ümberkorraldustega?

V: Kõige suurem probleem on selles, et ümberkorraldused on õiguslikult reguleerimata kuna seadusandlus ei ole jõudnud järgi (näiteks akadeemia põhimäärus, kolledži põhimäärus, ametijuhendid, õppekorralduslikud eeskirjad jne.)

K: Kas ja millised muutused on toimunud seoses rektorivahetusega?

V: Ei oska kommenteerida, kuna kool ei olnud vana rektori ajal süsteemis.

K: Millisena näete SKA identiteeti? See tähendab, et kirjeldage näiteks organisatsiooni mõne omadussõnaga ja kuidas, kellena Te end organisatsioonis tunnete! Kas ja kuidas on muudatused/ühinemised seda mõjutanud?

V: SKA on ainuke omanäoline rakendusliku kallakuga riigiametnike ettevalmistuse õppeasutus.

K: Millised sõnumid seoses muudatustega/uuendustega on teile kõige enam meelde jäänud?

V: Meie kooli tähtsus seisneb selles, et siin ehitatakse üles baasharidus, millele rajaneb edaspidine õpe akadeemias.

K: Kes on põhilisteks kommunikaatoriteks/infokandjateks? See tähendab kas on konkreetsed isikud, kelle kaudu info levib?

V: Minule läbi rektori ja kolledži direktori ning nende sekretäride kaudu.

K: Kas ja kuidas on kommunikatsioon toetanud muudatuste välja töötamist/elluviimist?

V: Üldiselt on.

K: Kas töötajate ideid kaasatakse muudatuste välja töötamisse?

V: Piisavalt, sest arutelusid on erinevatel kvoorumitel.

K: Milline on sisekommunikatsioon SKAs üldiselt?

V: Siin võiks asi olla süsteemsem (näiteks iganädalased infobülletäänid elektronside kasutamisega jms.)

K: Millised on kommunikatsiooni/infoliikumise probleemid? Mis on nende põhjused?

Süsteemitus. Osa infot tuleb otse akadeemia struktuuridelt, osa kolledžilt otse, osa Politseiametilt otse ja vahetevahel kõik lülid ei ole meile saabunud infoga kursis ning siis tuleb alt üles informeerima hakata.

K: Kuidas saaks kommunikatsiooni SKAs parandada?

V: Pakun välja infobülletääni (nagu Politseiameti "Pagaripost"), kus teadustatakse rektoraadi otsustest, kolledži juhtkonna otsustest jne.

K: Kas sooviksite veel midagi seoses intervjuu teemaga lisada?

V: Arvan, et väga paljud probleemid on tekkinud süsteemi uudsusest aga samuti inimeste kiirest vahetumisest ning tegemist on omapärase "lastehaigusega".